



Dirección de Área de conocimiento de Industria y  
Producción

# **Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**

Trabajo Monográfico para optar al título de  
Ingeniero Industrial

Elaborado por:

Br. Jacksel Omar  
Gadea Ruiz

Carnet: 2018-0372N

Br. Anthony José  
García García

Carnet: 2019-0203N

Br. Elizabeth del Carmen  
Méndez Morales

Carnet: 2019-0165N

Tutor:

Ing. Sarys Yazmin  
Palma Bustamante

11 de julio de 2025  
Managua, Nicaragua



Área de Conocimiento de  
Ingeniería y Afines

Managua, 28 de noviembre de 2024

Bachilleres  
Jacksel Omar Gadea Ruiz  
Antony José García García  
Elizabeth del Carmen Méndez Morales

Estimados Bachilleres:

Es de mi agrado informarles que el PROTOCOLO de su tema monográfico, titulado Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa Rojas Cigars S.A. ubicado en la ciudad de Estelí.

Asimismo, les comunico estar totalmente de acuerdo, con la tutoría de la Ing. Sarys Yazmin Palma Bustamante.

La fecha límite, para que presenten concluido su documento final, debidamente revisado por el tutor guía será el 28 de mayo de 2025.

Esperando puntualidad en la entrega de la Tesis, me despido.

Atentamente

MSc. Luis Alberto Chavarría Valverde  
Director de Área de Conocimiento de  
Ingeniería y Afines



CC: Protocolo  
Archivo

☎ Teléfono: (505) 2251 8276

📍 Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios  
Costado Sur de Villa Progreso,  
Managua, Nicaragua.

✉ [luis.chavarría@fti.unledu.ni](mailto:luis.chavarría@fti.unledu.ni)  
[www.unledu.ni](http://www.unledu.ni)

Managua 27 de mayo de 2025

MSc. Augusto Palacios

Director DACIP

Su despacho

Por este medio, afirmo que he revisado a cabalidad la finalización de documento de tesis con el tema: **"Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa "Rojas Cigars S.A", ubicada en la ciudad de Estelí"** Desarrollado por los bachilleres:

Br. Jacksel Omar Gadea Ruíz                      Carnet: 2018-0372N

Br. Anthony José García García              Carnet: 2019-0203N

Br. Elizabeth del Carmen Méndez Morales      Carnet: 2019-0165N

Sin más que mencionar me despido deseándole éxitos en sus funciones



---

Ing. Sarys Yazmin Palma Bustamante

Tutor



## ROJAS CIGARS FACTORY S.A.

Estelí, 23 de mayo 2025

SMALL PRINT: CIGARETTES ONLY

**Msc. Augusto Cesar Palacios.**

Director de Área de Conocimiento de Ingeniería y Producción.

UNI.

Estimado Msc. **Augusto Cesar**:

Por este medio me dirijo a usted, en representación de la empresa "Rojas Cigars Factory S.A", dedicada a la elaboración y comercialización de puros, ubicada en la ciudad de Estelí. Hago constar que los jóvenes Jacksel Omar Gadea Rulz, Anthony José García García y Elizabeth del Carmen Méndez Morales, egresados de la carrera Ingeniería Industrial de su prestigiosa alma mater, culminaron satisfactoriamente con el tema monográfico: Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa "Rojas Cigars Factory S.A", ubicada en la ciudad de Estelí.

Ratifico que los bachilleres elaboraron dicho manual comprendiendo todas las áreas con las que cuenta la empresa en las instalaciones mencionadas.

Atentamente:



**Ing. Félix Vásquez Moreno**

**Gerente General**

**Rojas Cigars Factory, S.A**

RUC: JD310000409013

Teléfono: 2714-2059

Dirección: Donde fue Cine Nancy, Bo. Alfredo Lazo • Estelí, Nic.

Correo: felix@rojascigars.com



Dirección de Área  
de Conocimiento  
Industria y Producción  
SECRETARÍA DE ÁREA ACADÉMICA

**F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**

El Suscrito Secretario del **AREA DE CONOCIMIENTO INDUSTRIA Y PRODUCCIÓN** hace constar que:

**GADEA RUIZ JACKSEL OMAR**

Carné: **2018-0372N** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**, en el año 2023 y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veinte y tres días del mes de mayo del año dos mil veinte y cinco.

Atentamente,



Msc. Arlen Patricia Reyes Gomez  
SECRETARIO DE ÁREA ACADÉMICA

Móvil: (505) 2251 8276

Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios  
Costado Sur de Villa Progreso,  
Managua, Nicaragua.

IMPRESO POR SISTEMA DE REGISTRO ACADEMICO EL 23-may-2025

[www.uni.edu.ni](http://www.uni.edu.ni)



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
AREA DE CONOCIMIENTO INDUSTRIA Y PRODUCCIÓN  
SECRETARIA ACADEMICA

HOJA DE MATRICULA  
AÑO ACADÉMICO 2025

No. Recibo

No. Inscripción **2673**

NOMBRES Y APELLIDOS: Jacksel Omar Gadea Ruiz

CARRERA: INGENIERÍA INDUSTRIAL

CARNET: 2018-0372N

TURNO:

PLAN DE ESTUDIO: 2015

SEMESTRE: PRIMER SEMESTRE 2025

FECHA: 23/05/2025

No.	ASIGNATURA	GRUPO	AULA	CRED.	F	R
1	ULTIMA LINEA					

F. Frecuencia de Inscripciones de Asignatura R: Retiro de Asignatura.

APREYES

GRABADOR

FIRMA Y SELLO DEL  
FUNCIONARIO

FIRMA DEL  
ESTUDIANTE

cc: ORIGINAL: ESTUDIANTE - COPIA: EXPEDIENTE.

IMPRESO POR SISTEMA DE REGISTRO ACADEMICO EL 23-may-2025



Dirección de Área  
de Conocimiento  
Industria y Producción  
SECRETARÍA DE ÁREA ACADÉMICA

**F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**

El Suscrito Secretario del **AREA DE CONOCIMIENTO INDUSTRIA Y PRODUCCIÓN** hace constar que:

**GARCÍA GARCÍA ANTHONY JOSÉ**

Carné: **2019-0203N** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**, en el año 2023 y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veinte y tres días del mes de mayo del año dos mil veinte y cinco.

Atentamente,



Msc. Arlen Patricia Reyes Gomez  
SECRETARIO DE ÁREA ACADÉMICA

Móvil: (505) 2251 8276

Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios  
Costado Sur de Villa Progreso,  
Managua, Nicaragua.

IMPRESO POR SISTEMA DE REGISTRO ACADEMICO EL 23-may-2025

[www.uni.edu.ni](http://www.uni.edu.ni)



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
AREA DE CONOCIMIENTO INDUSTRIA Y PRODUCCIÓN  
SECRETARIA ACADEMICA

HOJA DE MATRICULA  
AÑO ACADEMICO 2025

No. Recibo \_\_\_\_\_ No. Inscripción **2674**

NOMBRES Y APELLIDOS: Elizabeth del Carmen Méndez Morales  
CARRERA: INGENIERÍA INDUSTRIAL CARNET: 2019-0165N TURNO:  
PLAN DE ESTUDIO: 2015 SEMESTRE: PRIMER SEMESTRE 2025 FECHA: 23/05/2025

No.	ASIGNATURA	GRUPO	AULA	CRED.	F	R
1	ULTIMA LINEA					

F: Frecuencia de Inscripciones de Asignatura R: Retiro de Asignatura.

APREYES

GRABADOR

FIRMA Y SELLO DEL  
FUNCIONARIO

FIRMA DEL  
ESTUDIANTE

cc: ORIGINAL-ESTUDIANTE - COPIA-EXPEDIENTE.

IMPRESO POR SISTEMA DE REGISTRO ACADEMICO EL 23-may-2025



Dirección de Área  
de Conocimiento  
Industria y Producción  
SECRETARÍA DE ÁREA ACADÉMICA

**F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**

El Suscrito Secretario del **AREA DE CONOCIMIENTO INDUSTRIA Y PRODUCCIÓN** hace constar que:

**MÉNDEZ MORALES ELIZABETH DEL CARMEN**

Carné: **2019-0165N** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**, en el año 2023 y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veinte y tres días del mes de mayo del año dos mil veinte y cinco.

Atentamente,



Msc. Arlen Patricia Reyes Gomez  
SECRETARIO DE ÁREA ACADÉMICA



Móvil: (505) 2251 8276



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios  
Costado Sur de Villa Progreso,  
Managua, Nicaragua.

4PRESO POR SISTEMA DE REGISTRO ACADEMICO EL 23-may-2025



www.un.edu.ni



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
AREA DE CONOCIMIENTO INDUSTRIA Y PRODUCCIÓN  
SECRETARIA ACADEMICA

HOJA DE MATRICULA  
AÑO ACADEMICO 2025

No. Recibo

No. Inscripción **2674**

NOMBRES Y APELLIDOS: Elizabeth del Carmen Méndez Morales

CARRERA: INGENIERÍA INDUSTRIAL

CARNET: 2019-0165N

TURNO:

PLAN DE ESTUDIO: 2015

SEMESTRE: PRIMER SEMESTRE 2025

FECHA: 23/05/2025

No.	ASIGNATURA	GRUPO	AULA	CRED.	F	R
1	ULTIMA LINEA					

F: Frecuencia de Inscripciones de Asignatura R: Retiro de Asignatura.

APREYES

GRABADOR

FIRMA Y SELLO DEL  
FUNCIONARIO

FIRMA DEL  
ESTUDIANTE

cc: ORIGINAL-ESTUDIANTE - COPIA-EXPEDIENTE.

IMPRESO POR SISTEMA DE REGISTRO ACADEMICO EL 23-may-2025

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios el don de la vida, ser nuestro guía protector y permitirnos la sabiduría y voluntad necesaria para culminar con éxito nuestro proyecto de profesionalización.

A nuestros padres por sus sacrificios, amor y apoyo incondicional a lo largo de nuestra vida, por sus innumerables esfuerzos para brindarnos una educación de calidad e inculcarnos valores que destacan nuestro empeño y dedicación en el proceso para alcanzar nuestra mejor versión a través metas cumplidas.

Reconocemos la labor y el compromiso de nuestra tutora y nuestro maestro guía en el desarrollo de nuestro trabajo monográfico, ya que sin su acompañamiento no sería posible este logro.

A nuestros familiares, amistades cercanas, maestros y personas que nos han apoyado a lo largo de este proceso para facilitar o mejorar nuestras habilidades, sobre todo a quienes compartieron su tiempo y conocimiento para que nuestro trabajo se convirtiera en más ligero.

*Jacksel Gadea.*

*Elizabeth Méndez.*

*Anthony García.*

## **DEDICATORIA**

Dedico y agradezco primeramente a Dios por haberme permitido llegar a esta etapa de mi vida, por ser mi guía en cada uno de mis pasos, por brindarme salud, fuerza y sabiduría para culminar mis estudios.

A mis padres por ser mi fuente de inspiración, quienes han sido base fundamental en mi formación como profesional, por el sacrificio que han hecho siempre en darme una educación de calidad, gracias a su esfuerzo y perseverancia; por haber inculcado en mí valores y deseos de superación y por hacer de mí, una mejor persona. De igual manera agradezco a mis demás familiares que siempre estuvieron dándome su amor, motivación y apoyo incondicional.

A mis compañeros de tesis y amistades por haberme acompañado durante este largo trayecto y por su motivación y palabras de aliento para cumplir con mis metas.

*Jacksel Gadea.*

Dedico este logro primeramente en agradecimiento a Dios por darme tantas bendiciones en el transcurso de estos años, así como la fuerza y el amor para seguir adelante a pesar de los obstáculos que se presentan en la vida.

Agradezco también a mis padres por ser mi soporte y apoyo en todo momento e instarme a siempre querer seguir adelante, además de darme siempre el mejor ejemplo de trabajo y perseverancia. Esta dedicatoria también va para mis familiares, en especial a mis abuelos, por ser mis segundos padres y llenarme con esa calidez que les caracteriza.

Finalmente, pero no menos importante, dedico este logro a mi grupo juvenil de la iglesia, pastoral juvenil, por haberme guiado en el camino de la fe por tantos años y ayudarme en mucha parte a ser la persona que soy hoy. De igual manera a mis amigos más cercanos, por brindarme felicidad, confianza y motivación para no dejarme caer.

*Anthony García.*

Dedico la culminación de este trabajo monográfico primeramente a Dios por darme la salud, personas, determinación y sabiduría necesaria para concretar con éxito este ciclo educativo. A mis padres por ser apoyo incondicional y fuente de motivación principal en mi vida, por cada sacrificio que han hecho para asegurar mi bienestar y felicidad, sus valores me guían, sustentan y acompañan en cada fase de éxito.

A mis hermanos por ser un soporte invaluable en mi vida e incentivarme a esforzarme cada día más; a mis sobrinas, para que tengan la certeza que todo se puede lograr en la vida si se tiene fe y voluntad. A mis familiares por su cariño, acompañamiento y oraciones, para hacer de este sueño una realidad.

Amistades, compañeros de tesis y maestro guía por su acompañamiento y motivación durante este proceso de profesionalización.

En homenaje a mis dos ángeles que, aunque no están físicamente, desde lo alto comparten la alegría de mis triunfos.

*Elizabeth Méndez.*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo monográfico muestra el resultado de un proyecto administrativo conjunto en todos los niveles de la organización en la empresa Rojas Cigars S.A que incluye cada una de sus áreas tanto administrativas como de producción.

La necesidad de elaborar este manual surgió debido a que la empresa carece de soportes físicos que ayuden a establecer una metodología de funciones y responsabilidades de cada perfil laboral, que contribuya al mejoramiento de los procesos productivos y administrativos en la empresa. De igual manera, no cuenta con una estructura organizacional definida que refleje de forma esquemática la posición de las áreas que lo integran y sus niveles jerárquicos.

En el primer capítulo se llevó a cabo un diagnóstico general de la situación actual en la empresa mediante la aplicación de las herramientas de investigación como: observación directa, visitas programadas de documentación, entrevistas y encuestas aplicadas a los colaboradores del área administrativa y productiva. Identificando irregularidades en el sistema que conllevan a la necesidad de un manual de funciones y procedimientos, así mismo, un organigrama estratificado de manera concisa.

En el segundo capítulo se procedió a rediseñar el organigrama actual y definir la estructura jerárquica real ya que la estructura organizativa existente está incompleta debido a la falta de integración de catorce puestos de los cuales 12 son del área de producción y dos del área administrativa de la empresa, esto con el objetivo de establecer una mejor distribución, de tal manera que se diferencien por sus funciones y posición jerárquica, puesto que actualmente está funcionando bajo una serie de desequilibrios ocupacionales entre los puestos y su estrategia laboral.

Posteriormente se procedió a la redacción del documento donde se incluyeron las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo a través de fichas ocupacionales que describen las actividades que realizarán los colaboradores en sus puestos de trabajo basados en el alcance estratégico de la empresa y la descripción detallada de los procedimientos mediante diagramas de flujo que buscan dar un orden lógico, secuencial y fluido de las actividades diarias realizadas en Rojas Cigars S.A.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES.....	2
III. JUSTIFICACION.....	3
IV. OBJETIVOS.....	4
4.1.    Objetivo general.....	4
4.2.    Objetivos específicos.....	4
V. MARCO TEORICO .....	5
5.1.    Manual .....	5
5.2.    Objetivo de los manuales .....	6
5.3.    Tipos de manuales .....	7
5.4.    Definición de funciones.....	8
5.5.    Pasos para modificar o cambiar una estructura organizacional existente .....	9
5.6.    Manual de funciones y procedimientos .....	9
5.7.    Recolección de datos .....	10
5.8.    Organización discursiva del manual de procedimientos .....	11
5.9.    Tipos de manuales de procedimientos.....	13
5.10.    Aspectos importantes de un manual de funciones.....	15
5.11.    Simbología ANSI .....	16
5.12.    Simbología de la Organización Internacional para la Normalización (ISO-14617-1: 2005).....	18
VI. DISEÑO METODOLÓGICO .....	20
6.1.    Tipo de enfoque .....	20
6.2.    Tipo de investigación .....	20
6.3.    Diseño de la investigación .....	20



6.4.	Población .....	21
6.5.	Muestra .....	21
6.6.	Tamaño de la muestra.....	21
6.7.	Recopilación de la información.....	22
6.8.	Análisis de resultados.....	23
VII.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	25
7.1.	Análisis de la situación actual.....	33
7.2.	Manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A” 35	
VIII.	CONCLUSIONES.....	94
IX.	RECOMENDACIONES .....	95
X.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	96
XI.	ANEXOS.....	98

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1.	Conocimiento de la estructura organizacional de la empresa. ....	26
Gráfico 2.	Conocimiento de las actividades bajo su cargo. ....	26
Gráfico 3.	Actividades no inherentes en su puesto de trabajo. ....	27
Gráfico 4.	Información sobre principios corporativos, orientación sobre sus funciones, capacitación previa y copia de reglamento.....	27
Gráfico 5.	Funciones y responsabilidades bien definidas.....	28
Gráfico 6.	Información del desempeño en el cargo .....	30
Gráfico 7.	Funcionamiento de la comunicación interna en el área de trabajo. ....	30
Gráfico 8.	Trabajo organizado.....	31
Gráfico 9.	Distribución de cargas de trabajo.....	31
Gráfico 10.	La necesidad de disponer de un manual de procedimientos. ....	32
Gráfico 11.	Importancia de mejorar los procedimientos. ....	32



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de actividades del proceso productivo por etapas.....	47
Tabla 2. Simbología para describir las actividades del proceso productivo .....	48
Tabla 3. Descripción de Puesto- CEO. ....	53
Tabla 4. Descripción de puesto- Secretaria Ejecutiva .....	54
Tabla 5. Descripción de puesto- Gerente General .....	55
Tabla 6. Descripción de puesto- Encargado de Contabilidad.....	57
Tabla 7. Descripción de puesto- Recursos Humanos. ....	58
Tabla 8. Descripción de puesto- Jefe de Producción. ....	59
Tabla 9. Descripción de puesto- Responsable de Empaque.....	60
Tabla 10. Descripción de puesto- Auxiliar Contable.....	61
Tabla 11. Descripción de puesto- Revisor. ....	62
Tabla 12. Descripción de puesto- Responsable de Materia Prima. ....	63
Tabla 13. Descripción de puesto- Responsable de Capa y Rezago. ....	64
Tabla 14. Descripción de puesto- Bonchero.....	65
Tabla 15. Descripción de puesto- Operario Máquina de Tiro.....	66
Tabla 16. Descripción de puesto- Rolera.....	67
Tabla 17. Descripción de puesto- Probador de ligas.....	68
Tabla 18. Descripción de puesto- Control de Calidad. ....	69
Tabla 19. Descripción de puesto- Revisor de Empaque. ....	70
Tabla 20. Descripción de puesto- Auxiliar de Empaque.....	71
Tabla 21. Descripción de puesto- Empacadora.....	72
Tabla 22. Descripción de puesto- Rezagadora de Empaque.....	73
Tabla 23. Descripción de puesto- Encargado de Cuarto Frío. ....	74
Tabla 24. Descripción de puesto- Ayudante de Materia Prima. ....	75
Tabla 25. Descripción de puesto- Rezagadora.....	76
Tabla 26. Descripción de puesto- Amarrador. ....	77
Tabla 27. Descripción de proceso Gestión de pedidos. ....	78
Tabla 28. Descripción de proceso de Dirección y administración de recursos. ....	79
Tabla 29. Descripción de proceso de Gestión integral del talento humano. ....	80



Tabla 30. Descripción de proceso de Contabilidad. ....	81
Tabla 31. Descripción de proceso de Bonchado. ....	82
Tabla 32. Descripción de proceso de Rolado. ....	84
Tabla 33. Descripción de proceso de Materia Prima. ....	86
Tabla 34. Descripción de Proceso de Capa y Rezago. ....	88
Tabla 35. Descripción de proceso Inspección a las especificaciones del producto. ....	90
Tabla 36. Descripción de Proceso Empaque. ....	92
Tabla 37. Resultado de Encuesta. ....	103
Tabla 38. Formato ficha de Descripción de Funciones y Competencias Laborales. ....	104
Tabla 39. Formato de Manual de procesos y procedimientos. ....	105

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1.</b> Tipos de Manuales. ....	7
<b>Figura 2.</b> Partes del manual de procedimientos. ....	13
<b>Figura 3.</b> Tipos de manuales de procedimientos. ....	14
<b>Figura 4.</b> Simbología ANSI. ....	17
<b>Figura 5.</b> Simbología de la norma ISO 9001 para elaborar diagramas de flujo. ....	19
<b>Figura 6.</b> Organigrama actual de la empresa. ....	34
<b>Figura 7.</b> Identidad Corporativa Rojas Cigars S.A. ....	44
<b>Figura 8.</b> Organigrama Rojas Cigars S.A. ....	45
<b>Figura 9.</b> Diagrama sinóptico del proceso productivo. ....	49
<b>Figura 11.</b> Vista Satelital Rojas Cigars S.A. ....	50
<b>Figura 12.</b> Ubicación de Rojas Cigars S.A. ....	51
<b>Figura 13.</b> Distribución de planta Rojas Cigars S.A. ....	52
<b>Figura 14.</b> Formato de Entrevista. ....	99
Figura 15. Formato de Encuesta. ....	100
<b>Figura 16.</b> Formato Guía de observación. ....	101
<b>Figura 17.</b> Proceso de Bonchado y Rolado. ....	106
<b>Figura 18.</b> Proceso de Bonchado y Rolado. ....	106
<b>Figura 19.</b> Almacén de puros. ....	106



<b>Figura 20.</b> Recepción y Rezago de Hojas de Tabaco .....	106
<b>Figura 21.</b> Proceso de Empaque.....	106



## **I. INTRODUCCIÓN**

Las empresas en la actualidad están en constante búsqueda por mejorar sus métodos de trabajo con la finalidad de aprovechar al máximo sus recursos y lograr la disminución de los costos de producción para hacer frente a la competencia del mercado, estudiando la ingeniería de métodos se busca a través del análisis de operaciones la reducción de las cargas de trabajo con el objetivo de mejorar la productividad de las áreas a las que se aplicará.

Rojas Cigars S.A, es una mediana empresa que dispone de una fuerza laboral de 160 trabajadores, se encuentra ubicada en la ciudad de Estelí y se dedica a la elaboración y comercialización de cigarrillos. Para la empresa mantenerse en constante evolución es una prioridad, lo que le permite abrirse a actualizaciones que contribuyan a su desarrollo y el de sus colaboradores, permitiéndose detectar y analizar las necesidades a lo largo del proceso productivo.

Actualmente la empresa no cuenta con un equilibrio de funciones y jerarquía en la estructura organizativa, dando lugar a irregularidades en el ciclo productivo que provocan incrementos tanto en los desperdicios por descarte y la rotación de personal, como retrasos en la entrega de órdenes de pedidos; es por ello que surge la necesidad de establecer un documento por escrito que describa las responsabilidades y deberes en cada puesto y espacio de trabajo.

Mediante una evaluación se identificaron y describieron las condiciones organizacionales en las que se encontraba la empresa Rojas Cigars S.A, lo que nos permitió analizar y valorar cada parámetro relacionado a los métodos, tiempos muertos y calidad del producto final, formulando así una propuesta de manual funciones y procedimientos que contiene 24 fichas de descripción de actividades, 10 fichas de procesos y 6 diagramas de flujo que establecen una guía para lograr la estandarización de los procesos administrativos y de producción.

Establecidos los lineamientos y cada uno de los detalles presentes en el sistema operativo actual de la empresa, se presenta la propuesta descriptiva para que exista así un acoplamiento óptimo entre el empleado y su puesto de trabajo.



## **II. ANTECEDENTES**

Rojas Cigars S.A es una empresa nicaragüense dedicada a la producción de tabaco que nace en el año 2021 como parte de un proyecto de ampliación a una compañía de comercio de tabaco, establecida en el extranjero por una pareja de inversionistas nicaragüenses; quienes debido a la inestabilidad en la suministración de producto terminado por parte de las fábricas de tabaco local crean su propia cadena de producción, convirtiéndose en proveedores únicos.

La puesta en marcha de la empresa ha traído consigo diversos imprevistos ya que se desconocía casi en su totalidad el funcionamiento del rubro, sumado a que los propietarios no podían detener la parte comercial para dedicar su tiempo por completo en resolver las necesidades de la compañía naciente; por lo que hasta la fecha se ha solicitado capacitación externa para asuntos de adiestramiento y distribución de funciones según el puesto.

En el año 2023 hubo un incremento en la cantidad de producto demandado, por lo que fue necesario contratar más personal para cumplir con las nuevas metas de producción, lo que se convirtió en un reto para administrar los recursos, al aumentar la cantidad de personal en la empresa se generó un desequilibrio en la cadena de producción debido a la sobrecarga de trabajo a algunos puestos y exceso de tiempos muertos en otros, además de los costos por valoraciones externas para lograr eficiencia en los procesos.

Aunque no se han realizado estudios previos sobre metodologías de trabajo la empresa está interesada en llevar a cabo el primer estudio de funciones y procedimientos, dejando por escrito las actividades a realizar, lo cual le permitirá a la dirección poder evaluar la productividad a largo plazo, de igual manera el desempeño correcto en las funciones del recurso humano con que esta cuenta, de tal manera que se logre reducir las inconformidades que se dan con el personal técnico operativo, y administrativo, garantizando la satisfacción de todos y la mejora continua de los productos que la empresa produce.



### **III. JUSTIFICACION**

En la actualidad, las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado es la base de la eficiencia en sus actividades han decidido concentrar especial interés a la organización como parte esencial del proceso productivo-administrativo. En este sentido, la competencia existente en la producción de bienes y servicios, ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, por hacer eficiente los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras organizacionales.

La empresa Rojas Cigars S.A no tiene un debido control sobre las funciones y procedimientos de los trabajadores, de igual manera ellos no tienen conocimiento sobre este documento que es fundamental para mejorar la eficiencia de los procesos, es por ello la importancia de establecer las funciones y procedimientos necesarios para efectuar el debido seguimiento a sus labores y responsabilidades.

Ante esta situación se creó un manual de funciones y procedimientos con la finalidad de que se trabaje en función de un orden metodológico que logre contribuir a la mejora de los procesos productivos y administrativos de la empresa.

El manual proporciona a la empresa instrucciones o pautas sobre el uso correcto de los recursos con los que cuenta, delimitando las actividades de cada operario, así como el método y orden de cada operación a realizar, permitiendo de esta manera la concientización a los colaboradores, quienes conocerán sus deberes y tendrán una visión global de los objetivos de la empresa.

Con la aplicación de esta propuesta se pretenden establecer con claridad las responsabilidades de cada puesto, definir líneas de autoridad y comunicación, así como facilitar la integración del personal en sus respectivos cargos. Además, sirve como herramienta de referencia para la evaluación del desempeño e inducción de nuevos empleados, así como, la estandarización de las actividades dentro de la organización.



#### **IV. OBJETIVOS**

##### **4.1. Objetivo general**

Proponer un manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.

##### **4.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante herramientas de investigación.
- Diseñar el organigrama de la empresa para una mejor comprensión del orden jerárquico y flujo de la información.
- Establecer de manera detallada las funciones principales correspondientes a cada perfil de trabajo en la empresa Rojas Cigars S.A.
- Describir los procedimientos específicos que se presentan en las diferentes áreas de la empresa Rojas Cigars S.A.



## **V. MARCO TEORICO**

El mundo actual está caracterizado por cambios constantes y acelerados. El proceso de globalización y la integración empresarial han marcado la entrada de nuevos competidores al mercado mundial. En medio de las exigencias de la demanda y el mercado, la calidad se ha convertido en un factor clave para la competencia, en donde el manual de funciones y procedimientos integrado en un sistema de gestión de la calidad es el punto de partida para la toma de decisiones basadas en el conocimiento.

En este sentido, para el adecuado funcionamiento, desarrollo y avance de las organizaciones, es ideal la existencia de homogeneidad en todas las actividades que impliquen al sistema organizacional que se está investigando; y también la presencia de componentes dirigidos al cumplimiento de metas previamente propuestas, mediante objetivos que busquen el beneficio hacia la empresa, que sean amigables con el entorno y que produzcan bienestar hacia la comunidad en general (Muñoz, 2018).

De esto se deriva naturalmente que la consecución de un manual de funciones y procedimiento satisfactorio requiere un respaldo teórico que en últimas instancias permite definir de forma clara los conceptos involucrados en su elaboración.

### **5.1. Manual**

Son una guía de instrucciones de todos los procedimientos de las actividades que las personas realizan en un área específica de una empresa. Como objetivos y beneficios es de fijar políticas, definir funciones, determinar y delimitar responsabilidades, permitir ahorro de tiempo, evitar desperdicios, reducir los costos, facilitar la selección de personal, construir una base, servir base de adiestramiento, comprender el plan de la empresa.

Los manuales tienen normas y procedimientos que se utilizan dentro de la organización para realizar por secuencia lógica cada una de las actividades, unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar duplicaciones. (Asanza Molina, Miranda Torres, Ortiz Zambrano, & Espin Martinez, 2016)



## **5.2. Objetivo de los manuales**

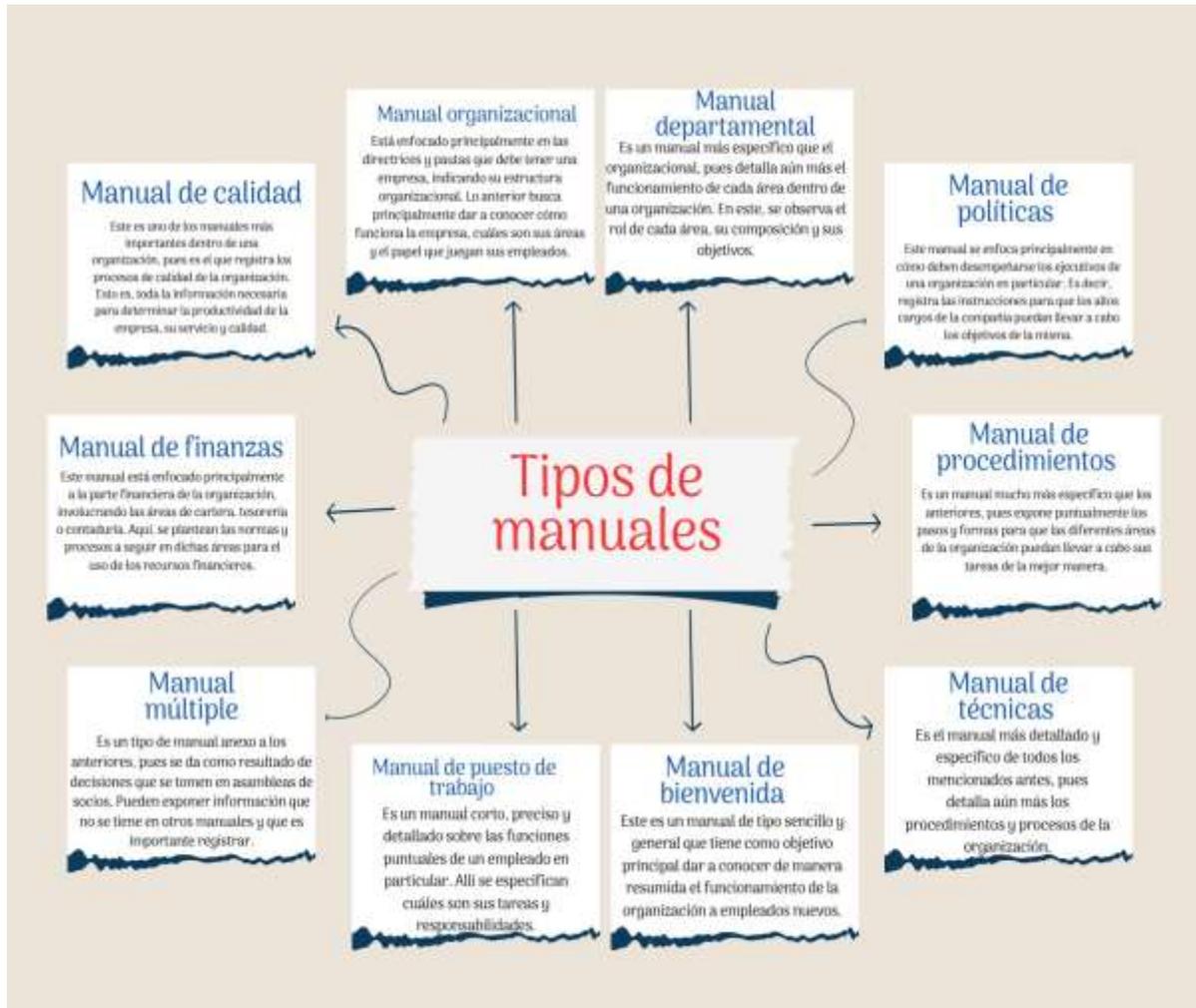
Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de las atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- Comprender el plan de organización por parte de todos los integrantes, así como de los papeles propios y relaciones pertinentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y la relación con los demás integrantes de la organización.



### 5.3. Tipos de manuales

Los manuales pueden organizarse en diferentes tipos, según su contenido, objetivo y público al que va dirigido (Mejía, 2021).



Fuente: Tatiana Mejía Jervis, 2021

Figura 1. Tipos de Manuales



#### **5.4. Definición de funciones**

Son las actividades realizadas de manera continua por el empleado de acuerdo al puesto que tiene asignado. Para que las actividades sean consideradas una función deberán ser continuas y con cierta frecuencia (Conesa, 2019).

1. **Definición de procedimiento:** es un método de ejecución o pasos a seguir, en forma secuenciada y sistemática, en la consecución de un fin. Se supone, que, siguiendo un procedimiento dado, bajo las mismas circunstancias, el resultado será el mismo. El conjunto de procedimientos con un mismo fin, se denomina sistema (Deconceptos.com, 2023).
2. **Estructura organizacional:** se refiere al diseño y la disposición de roles, responsabilidades, jerarquías y relaciones dentro de una organización. Define cómo se organiza el trabajo y se distribuyen las actividades entre diferentes unidades o departamentos, así como la forma en que se coordina la comunicación y la toma de decisiones.

La estructura organizacional proporciona un marco claro para la gestión de la empresa, facilitando la asignación de recursos, la definición de autoridad y la clarificación de las relaciones entre los miembros de la organización (Pursell, 2024).

Características de la estructura organizacional:

- Muestra cómo se toman las decisiones.
- Cumple los objetivos.
- Define las áreas y puestos.
- Representa cómo trabaja la empresa.
- Esta en movimiento continuo.

Tipos de estructuras organizacionales:

- Estructura organizacional funcional.
- Estructura organizacional divisional basada en productos.
- Estructura organizacional divisional basada en el mercado.
- Estructura organizacional divisional geográfica.



- Estructura organizacional de procesos.
- Estructura organizacional de matriz.
- Estructura organizacional circular.
- Estructura organizacional plana
- Estructura organizacional de red.

### **5.5. Pasos para modificar o cambiar una estructura organizacional existente**

1. Evaluación de la estructura actual: se deben analizar qué aspectos están funcionando bien y cuáles podrían mejorarse.
2. Identificación de necesidades: determinar qué impulsa la necesidad de cambio.
3. Consulta con el equipo: involucrar a los empleados y a los líderes en el proceso de cambio puede generar ideas valiosas y aumentar la aceptación de las nuevas estructuras.
4. Diseño de la nueva estructura: desarrollar una estructura que aborde las necesidades identificadas, ya sea mediante la reorganización de departamentos o implementación de equipos multifuncionales.
5. Comunicación clara: es fundamental comunicar los cambios de manera clara y transparente a todos los miembros de la organización, explicando los motivos del cambio.

### **5.6. Manual de funciones y procedimientos**

Existen varios puntos de vista acerca del concepto y la función de un manual de funciones y procedimientos, a su vez se pueden conceptualizar de forma separada los dos términos como manuales distintos, tantas funciones del mismo modo procedimientos, en este estudio se abordará de las dos maneras.

El manual de funciones y procedimientos es un instrumento administrativo y de total conocimiento que expone normas, funciones, ascensos y sanciones aplicables dentro de la empresa. Este tiene como objetivo mantener los recursos y moderar las actividades a través de políticas y lineamientos que tienen relación con la empresa y a sus actividades, como la producción de bienes o servicios. (EUROINNOVA, 2023)



Según (Caceres, 2016, pág. 4) define que: El Manual de funciones y procedimientos es un documento que orienta a los miembros de las organizaciones en la ejecución de su trabajo y son instrumentos que facilitan la evaluación de la gestión al interior de la entidad por parte de los organismos de control.

Por su parte de forma individual, el manual de funciones es un documento que relaciona los diferentes cargos que existen en una empresa. Este manual se puede entender como el desglose de los puestos de trabajo que se expresan en el organigrama empresarial, toda vez que detallan tanto las funciones como las competencias para desarrollar en el cargo. También relaciona el perfil de la persona que debe desempeñar el cargo, la preparación académica y la experiencia necesaria que debe tener quien desarrolle el mismo, entre otra información relevante (Zalvadora, 2024).

Mientras que, el manual de procedimientos es un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse (UV.MX, 2004, pág. 6).

Por tanto, a modo de análisis se puede decir, el manual de funciones y procedimientos es un instrumento orientador hacia el personal de una empresa, sobre cuáles son sus cargos, responsabilidades y puestos que deben emplear y la forma en que deben ejecutar dichas acciones, siguiendo un orden lógico según los lineamientos y lo que quiere la empresa.

### **5.7. Recolección de datos**

La recolección de datos es parte importante al iniciar el estudio sobre una empresa, ya que el análisis de este, nos refleja el estado actual en el que se encuentra dicha empresa, en este caso “Rojas Cigars S.A”. Mediante un diagnóstico y evaluación se conoce la distribución de la empresa, la forma en que se maneja, los productos que ofrece y también comienza a identificarse el porqué de la investigación.



Mediante visitas de campo, en donde se aplicó la técnica de la observación, entrevistas y encuestas a los colaboradores de manera presencial y en línea, estas fueron las formas de recolección de datos que realizamos a la empresa, acá se obtuvo información importante en donde también empezó a reflejarse parte del problema de la misma.

(Parra, 2024) Determina que, la recolección de datos se refiere al enfoque sistemático de reunir y medir información de diversas fuentes a fin de obtener un panorama completo y preciso de una zona de interés. La recopilación de datos permite a un individuo o empresa responder a preguntas relevantes, evaluar los resultados y anticipar mejor las probabilidades y tendencias futuras. La exactitud en la reunión de datos es esencial para garantizar la integridad de un estudio, las decisiones comerciales acertadas y la garantía de calidad.

#### **5.8. Organización discursiva del manual de procedimientos**

Todos utilizan el lenguaje para hacer las cosas, en este sentido, los textos son maneras de hacer cosas con el lenguaje. El manual de procedimientos sirve para lograr el propósito de establecer una única forma de realizar una actividad y ejecutar cada tarea de acuerdo con las normas y las políticas de una organización; y, así, poder mejorar su eficiencia.

Según (Stagnaro, Camblong, & Nicolini), el manual de procedimientos puede armarse como un texto único con todos los procedimientos generales, o bien en distintos bloques, con los procedimientos propios de cada área, departamento o sector:

- a. Portada: En esta página se incluye el logotipo que identifica a la organización y su nombre para enmarcar institucionalmente el texto y el título.
- b. Índice: Se utiliza para facilitar la búsqueda al lector. Cuando se trata de manuales
- c. seccionados de acuerdo con las operaciones correspondientes a cada sector o departamento, no siempre se utiliza el índice, aunque es recomendable colocarlo para simplificar la búsqueda.



- d. Introducción: Sirve como presentación y se anuncian los objetivos o propósitos del manual mediante la autorreferencia.

Luego de la introducción, se ubican los diversos procedimientos que componen el manual. En cada uno de ellos se comienza con el nombre del procedimiento que se especifica, que funciona como título.

- e. Títulos: Suelen construirse de dos maneras:
- Colocar directamente el nombre del procedimiento, por lo que se emplea un sustantivo que proviene del verbo que designa la actividad.
  - Utilizar la palabra “procedimiento” seguida de la preposición “para” o “de” y luego un sustantivo que también proviene de un verbo que indica la actividad.

Luego del título, en todos los manuales se explicitan obligatoriamente los objetivos y el alcance del procedimiento, se trata de formas muy estandarizadas.

- f. Objetivos: Estos manifiestan de manera precisa, concreta y sintética aquello que se pretende alcanzar, estos se expresan verbos infinitivos.
- g. Alcance: La función es determinar el rango de aplicación del procedimiento, por lo que es necesario especificar el sector involucrado en él y las situaciones en las que debe ser empleado.

En algunos casos, luego del alcance, se incluye una sección a la que se denomina:

- h. Glosario: La función de esta parte textual es definir los términos técnicos, palabras que se emplean con un significado especial, siglas o abreviaturas cuyos significados puedan ser desconocidos para el lector. De esta manera, se apunta a asegurar la comprensión de los usuarios del documento.

Es útil detallar las fuentes normativas en las que se basa el procedimiento con la finalidad de facilitar la comprensión de las acciones que se establecen en él. El apartado que sirve para este fin recibe el nombre “Referencias”.

- i. Instrucciones del procedimiento: Se detallan de manera secuencial o cronológica los pasos que se deben seguir para la realización de determinada actividad o función. En

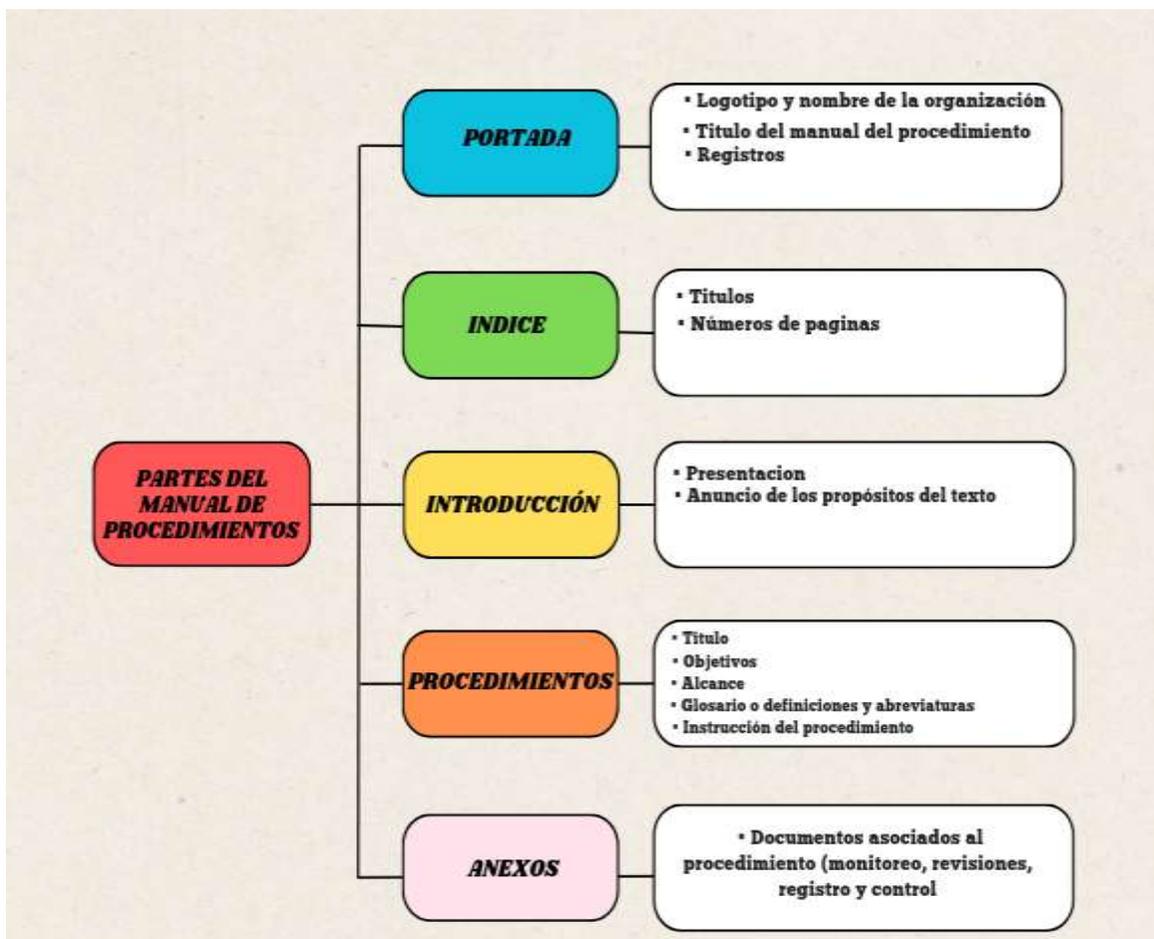


esta sección se informa qué se puede hacer, quiénes lo pueden hacer, quiénes autorizan y cómo y cuándo se hace.

- j. Anexos: Se trata del conjunto de documentos que están asociados al procedimiento por ser necesarios para el monitoreo de las actividades, las revisiones, el registro, el control. Formularios, modelos de autorización, cuadros de registro, listas de seguimiento, fichas de mantenimiento, diagramas, gráficos de control por atributos, etc., pueden ser los medios para servir a las mencionadas funciones.

### 5.9. Tipos de manuales de procedimientos

A continuación, se muestra un gráfico que sintetiza las partes del manual de procedimientos



Fuente: Daniela Stagnaro

Figura 2. Partes del manual de procedimientos

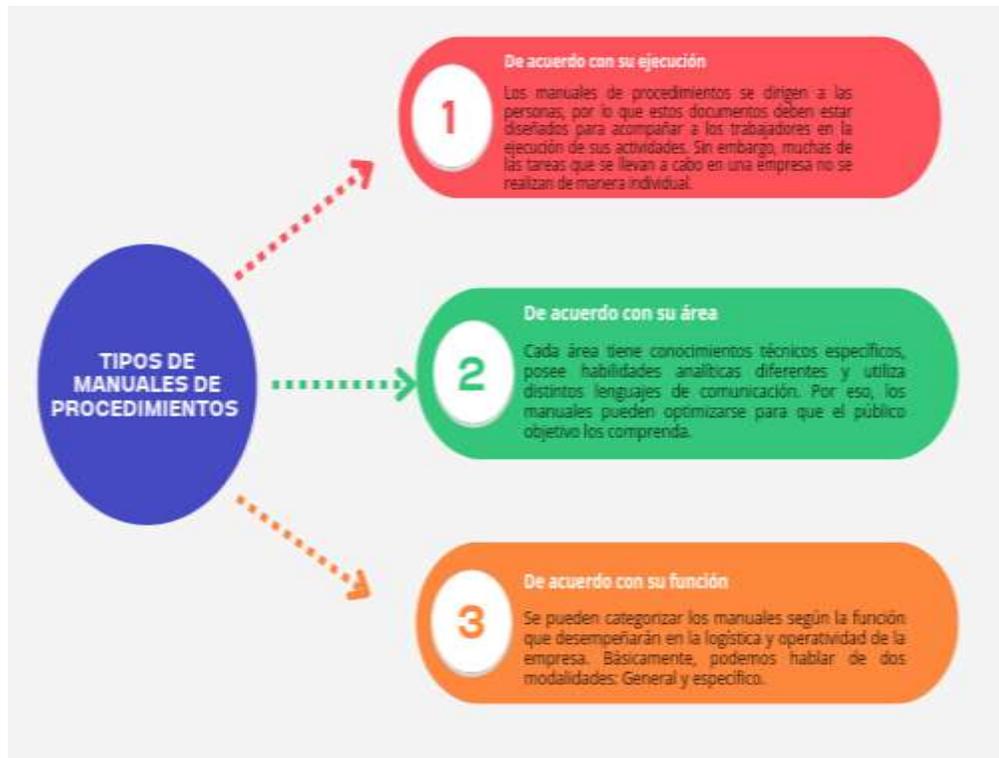


La finalidad de los manuales de procedimientos es ofrecer información completa, ordenada y útil para cumplir con una actividad específica. Esto significa que cada manual debe estar diseñado para la tarea particular a realizar (Rodríguez, 2024).

Es importante que la estructura del manual sea clara, lógica y fácil de seguir, para que los empleados puedan encontrar rápidamente la información que necesitan y utilizarla de manera efectiva.

La siguiente categorización ayudará a comprender las generalidades que deben cumplir.

- De acuerdo con su ejecución.
- De acuerdo con su área.
- De acuerdo con su función.



Fuente: Nancy Rodríguez, 2024

**Figura 3.** Tipos de manuales de procedimientos



### **5.10. Aspectos importantes de un manual de funciones**

#### **a) Descripción básica del cargo**

Se debe incluir con brevedad cada una de las funciones y responsabilidades de los trabajadores, describiendo de manera adecuada los límites y la esencia del cargo. Teniendo como punto de partida que no se dan detalles puntuales de las funciones, ya que esta parte corresponde al manual de procedimientos que establece la organización (Rincon, Lopez, 2023).

#### **b) Objetivo estratégico del cargo**

Es indispensable que desde el departamento de gestión humana se establezca la información respectiva del manual de funciones con el fin de llevar a cabo el proceso de selección de personal, jornadas de capacitación y la compensación a los trabajadores de la empresa.

#### **c) Recolección de información**

Para describir los diferentes cargos en la empresa es importante tener en cuenta tres actores: los titulares de los cargos, los jefes y los facilitadores.

#### **d) Identificación del cargo**

Como primera medida se lleva a cabo el bloque de información que busca describir la información que permite la identificación y ubicación de los cargos en la estructura de la organización, con base en datos relevantes de cada cargo, departamento y área de la empresa.

#### **e) Objetivo del cargo**

Seguidamente, en este bloque se lleva a cabo el proceso de identificación en el para qué sirve el cargo, consignando la responsabilidad y misión del mismo; dejando definido las diferencias pertinentes entre las actividades y responsabilidades. En donde las actividades hacen referencia a las tareas que se realizan a diario y las responsabilidades se agrupan de forma diferente en un mismo proceso.



**f) Plasmar responsabilidades, no actividades**

Describir los cargos en un manual de funciones requiere consagrar en él las responsabilidades, mas no las actividades, ya que éstas varían de un cargo a otro, según su perfil. Este proceso de descripción se debe basar en las responsabilidades desde acciones expresadas en verbos en infinitivo, mencionando el objeto para realizar la acción y su respectivo resultado.

**g) Funciones básicas**

En la elaboración del manual de funciones de una empresa, es importante dejar de manera clara las competencias que deben tener cada cargo desde el punto de vista conceptual.

**5.11. Simbología ANSI**

El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense –ANSI por sus siglas en ingles es una organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos. El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos –EDP- con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa (mideplan, 2009).



Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación/ Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o una actividad relativas a un procedimiento
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Datos	Indica la salida y entrada de datos
	Almacenamiento en base de datos	Indica el almacenamiento de datos en un sistema de información existente
	Almacenamiento/ Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos
	Traslado/ Transporte	Señala el traslado de un bien o de información a otra localización
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos, señalando el orden en que se deben realizar las operaciones
	Conector	Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza pasos no consecutivos
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página.

Fuente: mideplan,2009

Figura 4. Simbología ANSI.



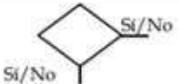
### **5.12. Simbología de la Organización Internacional para la Normalización (ISO-14617-1: 2005)**

La Organización Internacional para la Normalización (ISO por sus siglas en inglés) es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país.

La Norma ISO establece otro tipo de simbología necesaria para diseñar un diagrama de flujo, siempre enfocada a la Gestión de la Calidad Institucional, son normas de "calidad" y "gestión continua de calidad", que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática, que esté orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoría (mideplan, 2009).

La norma ISO 14617-1:2005 sirve de introducción a todas las demás partes de la norma ISO 14617. En particular, proporciona información sobre la creación y el uso de números de registro para identificar símbolos gráficos empleados en diagramas, las reglas para la presentación y aplicación de estos símbolos, y ejemplos de su uso (iso.org, 2009).



Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	<b>Operación</b>	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	<b>Operación e Inspección</b>	Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	<b>Inspección y Medición</b>	Representa el hecho de verificar la naturaleza, cantidad y calidad de los insumos y productos.
	<b>Transporte</b>	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.
	<b>Entrada de bienes</b>	Indica productos o materiales que ingresan al proceso.
	<b>Almacenamiento</b>	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	<b>Decisión</b>	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	<b>Líneas de flujo</b>	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	<b>Demora</b>	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	<b>Conector</b>	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	<b>Conector de página</b>	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Fuente: [www.iso.org](http://www.iso.org)

**Figura 5.** Simbología de la norma ISO 9001 para elaborar diagramas de flujo.



## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO**

En este plan general se llevó a cabo la implementación de herramientas y técnicas de investigación para el cumplimiento de los objetivos que se han planteado para la culminación del proyecto.

### **6.1. Tipo de enfoque**

La investigación realizada posee un enfoque de carácter mixto debido a que se cuantificaron eventos registrados y estudiados mediante las herramientas de investigación (observación, entrevistas y encuestas), lo que nos permitió identificar la naturaleza profunda de la realidad de los procedimientos administrativos y operativos.

Esta investigación se llevó a cabo en contextos situacionales, es decir, se profundizaron las variables en su ambiente cotidiano, el cual se refiere a las actividades, obligaciones y responsabilidades involucradas en los procesos administrativos y de producción.

### **6.2. Tipo de investigación**

Los tipos de investigación son las maneras en las que un estudio se puede abordar en concordancia con los aspectos que lo definen, tales como el título, la profundidad, objetivos, tratamiento de la muestra y los datos, tipo inferencia, manipulación de las variables, temporalidad, entre otros (Suarez, 2023).

Por lo antes mencionado el tipo de investigación que se desarrolló es descriptiva-explicativa ya que se seleccionó la empresa completa para describir cada procedimiento que realizan los trabajadores, de igual forma abordamos las causas que han generado los problemas de rotación de personal, retraso de pedidos y desperdicios por descarte en las áreas de la empresa.

### **6.3. Diseño de la investigación**

El diseño de investigación no experimental es una de las categorías más amplias de diseños de investigación, en la que el investigador observa los fenómenos tal como ocurren de forma natural y no se introducen variables externas. Es un diseño de investigación en el que las variables no se manipulan deliberadamente, ni se controla el entorno (Mujica, Sequera, 2023).



Los pasos en la investigación no experimental son los siguientes:

- Determinar el problema de investigación y las hipótesis a probar.
- Seleccionar las variables a utilizar en el estudio.
- Recopilar los datos.
- Analizar los datos.
- Interpretar los resultados.

Respecto a lo antes mencionado, la investigación se considera no experimental y transversal descriptivo debido a que los datos registrados se obtuvieron en un solo momento y tiempo único.

#### **6.4. Población**

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado (Wigodski, 2010).

La población de estudio fue la fuerza laboral de la empresa ROJAS CIGAR S.A, que cuenta con 160 trabajadores distribuidos en todas las áreas.

#### **6.5. Muestra**

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población.

La muestra se determinó por la ecuación:  $n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$ , a los trabajadores de la empresa ROJAS CIGAR S.A, la cual nos permitió conocer información importante sobre las condiciones organizacionales actuales de la empresa.

#### **6.6. Tamaño de la muestra**

Mediante este cálculo se obtendrá la muestra para la interpretación de los datos brindados por los encuestados. Se trabajó con un nivel de confianza del 95% y con un error máximo permisible del 5%.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$



**Donde:**

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = Error máximo admisible

$$n = \frac{(160) \cdot (0.95)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2 \cdot (160 - 1) + (0.95)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)} = 57$$

La muestra obtenida dio como resultado que serían 57 las personas encuestadas.

### **6.7. Recopilación de la información**

Las técnicas básicas para la recolección de información, se define como: el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita alcanzar los objetivos planteados en la investigación (Bastis Consultores, 2020).

Entre las técnicas de recolección de información se refieren las siguientes:

- a) Observación: se capta de forma sistemática y a través de la vista el fenómeno.
- b) Entrevista: es una técnica de recopilación de información mediante contacto directo con las personas, a través de una conversación interpersonal, preparado bajo una dinámica de preguntas y respuestas sobre un tópico relacionado con la problemática de investigación.

La clasificación más común refiere a las entrevistas estructuradas, semiestructuradas y las no estructuradas.



- Entrevistas estructuradas: El entrevistador realiza una serie de preguntas al entrevistado, a partir de un cuestionario previamente preparado, bajo un guion de preguntas cerradas, elaborado de forma secuenciado y dirigido.
  - Entrevistas semiestructuradas: Se llevan a cabo a partir de un guion de preguntas abiertas que se le formulan al entrevistado, sin obligar al entrevistado que siga un orden determinado; dejando así lugar para la libre expresión.
  - Entrevistas no estructuradas: El entrevistado no afronta un listado establecido de preguntas.
- c) Encuesta: es una técnica de recopilación de información donde el investigador interroga a los investigados los datos que desea obtener. Se trata de conseguir información de manera sistemática y ordenada de una población o muestra.

Se tomaron como referencia diversas técnicas y herramientas que son utilizadas para registrar la información, el cual nos ayudará con el alcance de los objetivos de la investigación, entre las cuales están la observación directa, la entrevista, la encuesta y la elaboración del diagrama de flujo. Todos estos instrumentos se aplicaron en un momento en particular, con la finalidad de buscar información concreta de comportamiento que fue útil para la investigación.

### **6.8. Análisis de resultados**

Para culminar el proceso de investigación fue necesario realizar un análisis de resultados que concluyera y cotejara los datos obtenidos para evaluar los parámetros determinados en las designaciones teóricas.

En este estudio, el análisis de resultados conllevó:

- Clasificar los datos: según la naturaleza, estructurados por cada tipo, posteriormente agrupados y, al final, presentados para sintetizar toda la información obtenida.
- Selección de datos: se buscaron tendencias o patrones fundamentales para simplificar y comprender la información.



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



- Interpretar la información: se comparó a información obtenida con lo que la teoría nos ayudó a identificar.
- Estrategias de validación: se usaron métodos para confirmar el diagnóstico que se propuso.
- Exposición de resultados: se presentan los resultados concretos de manera clara y efectiva, con el respaldo de los datos.



## **VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este apartado se muestran los resultados de la recolección de información exhaustiva realizada en la empresa Rojas Cigars S.A por medio de los métodos de observación directa que se llevaron a cabo a través de visitas programadas en las que se documentaron de forma descriptiva las actividades realizadas cotidianamente dentro de la organización, entrevistas a personal administrativo (Ver Anexo 3).

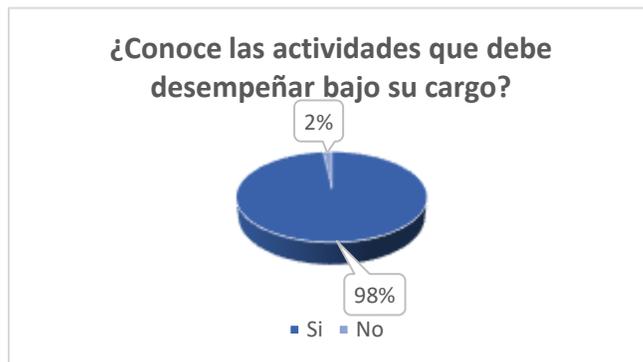
Para conocer el funcionamiento general de la empresa se realizaron encuestas a los colaboradores de las áreas de gerencia, producción, empaque, materia prima, humidificación, bodega, rezago, máquina de tiro y control de calidad (Ver Anexo 2) para conocer su nivel de lucro e importancia dentro de la organización. La consolidación de los datos obtenidos arrojó información necesaria para el cumplimiento de los lineamientos propuestos para alcanzar el objetivo principal en la creación del Manual de Funciones y procedimientos.

Se considera la información organizacional como complemento a la gestión operativa de recursos en la empresa, por lo que a partir de la información recolectada se crea un proyecto administrativo de funcionamiento en Rojas Cigars S.A, que incluye generalidades de la empresa, integración jerárquica y fichas descriptivas de acuerdo a las funciones laborales por puesto y su fluidez dentro del proceso de obtención del tabaco.



**Gráfico 1.** Conocimiento de la estructura organizacional de la empresa.

Los resultados demuestran que de las 57 personas encuestadas el 49% tiene conocimiento de la jerarquía organizativa mientras que el 51% desconoce información sobre la estructura organizacional de la empresa, este dato representa la necesidad de dar a conocer la importancia de este elemento a los demás trabajadores ante cualquier inconformidad sobre la asignación de responsabilidades para evitar confusiones y superposiciones de tareas.



**Gráfico 2.** Conocimiento de las actividades bajo su cargo.

Las evaluaciones realizadas al personal administrativo y de producción reflejan que si tienen conocimiento de las actividades a realizar bajo su mando, el cual es representado en un 98%.



Gráfico 3. Actividades no inherentes en su puesto de trabajo.

Mediante la encuesta y la entrevista realizada a los trabajadores, un grupo representado por el 65% considera que ha tenido que realizar funciones fuera de su puesto de trabajo en donde la mayoría han sido de las áreas de bonchado y rolado debido a que es un trabajo en conjunto en la producción del tabaco y cuando una de las partes no asiste ya sea el rolero o bonchero se dirigen a otras áreas a realizar otras tareas para que su día sea productivo.

En la parte administrativa se les orienta a los trabajadores su colaboración en otras áreas cuando existe la sobre carga laboral y poca organización para evitar atrasos.

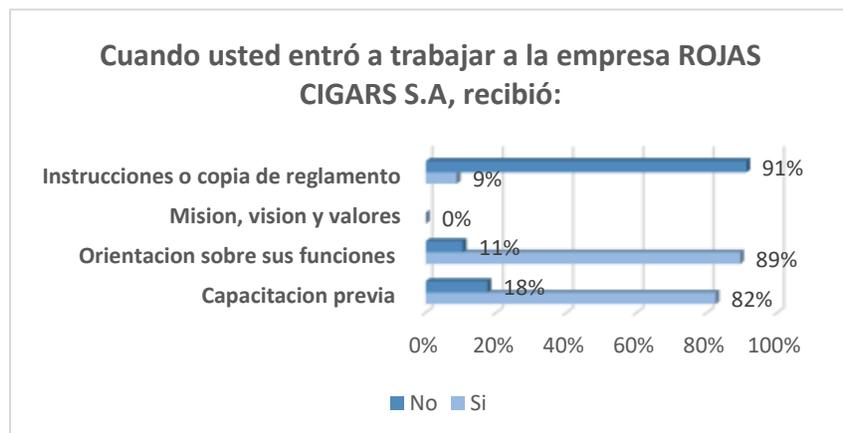


Gráfico 4. Información sobre principios corporativos, orientación sobre sus funciones, capacitación previa y copia de reglamento.

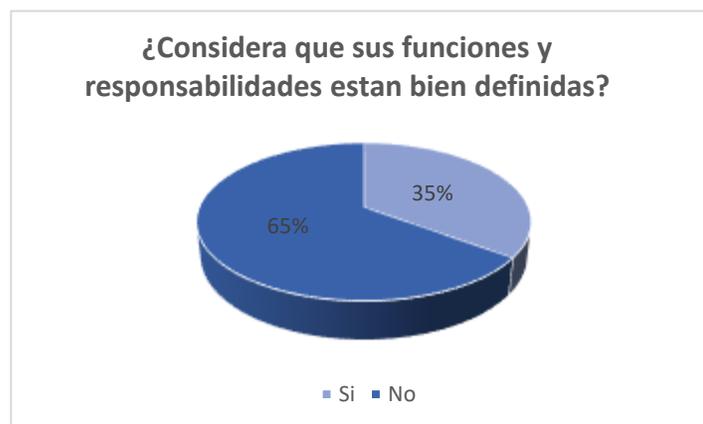


Los resultados reflejan que al ingresar al centro de labores la mayoría de los trabajadores no reciben copia de reglamento en materia de funciones y tareas específicas en un área determinada, demostrando que al no tener definidas sus funciones y responsabilidades por escrito realizan tareas no inherentes a su puesto de trabajo. Es por ello la necesidad de disponer de un manual y que todos los trabajadores tengan acceso a él.

En materia de valores corporativos no tienen conocimiento de estos, aun no lo ha definido la empresa y es de gran importancia que los colaboradores conozcan y lo pongan en práctica para el establecimiento de una buena cultura empresarial.

A los trabajadores muchas veces se les orientan sus funciones en un 89% y no mediante un documento por escrito que detalle a profundidad sus designaciones y responsabilidades sino mediante procesos de asesoramientos, etapa en la que los nuevos talentos reciben información sobre su espacio y las primeras indicaciones sobre sus responsabilidades en la empresa mientras que un 11% si se les proporciona la información a través de la documentación.

De las personas encuestadas el 82% ha recibido capacitación previa a su ingreso al centro laboral como una herramienta esencial y de complemento cuando no reciben la información en una documentación, en tanto a un 18% si se le ha facilitado este recurso.



**Gráfico 5.** Funciones y responsabilidades bien definidas.



Los resultados indican que hay un 65% que consideran que no están bien definidas sus funciones y responsabilidades, aunque desde un principio se les haya orientado y capacitado sobre sus actividades diarias, obligaciones y su espacio laboral, dicha información no se encuentra sustentada en un documento oficial por parte de la empresa en donde se detalle con claridad los procedimientos en cada área de trabajo de tal manera que al trabajador le sea útil como guía esencial en procesos de complejidad para lograr evitar atrasos en la productividad y así cumplir con la demanda.

Al no haber un manual que avale sus responsabilidades se ven expuestos a llevar a cabo otras funciones generando incertidumbre acerca de cuál es su verdadero rol específico y como su rendimiento laboral no podría ser el mismo ante la ejecución de diversas funciones al mismo tiempo.

A criterio de los encuestados el disponer de un manual les permitiría tener un conocimiento claro del funcionamiento de la jerarquía de la empresa contribuyendo a optimizar los procesos, mejorar el desempeño de los trabajadores en sus áreas, mejorar la comunicación en cada espacio laboral y evitar inconformidades ante la ejecución de una tarea determinada.

Los resultados también muestran una parte de los encuestados representados en un 35% en cual la mayoría de la fuerza laboral del área administrativa considera que aparte de ser orientados y capacitados de sus funciones y responsabilidades también se les proporcione un documento como soporte, siendo este explícitamente un contrato laboral en el que se explica con claridad sus obligaciones y otro grupo caracterizado por los responsables de áreas que si asumen que sus funciones y responsabilidades están bien definidas.

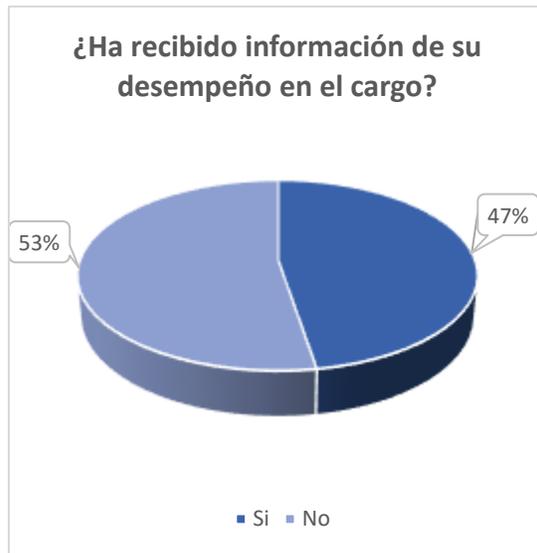


Gráfico 6. Información del desempeño en el cargo

Los datos reflejan que hay un 53% de los trabajadores que no se les comunica información sobre su calidad de trabajo en la productividad diaria generando incertidumbre e insatisfacción, de tal manera que se debe analizar el rendimiento laboral de este grupo, no obstante, hay un 47% de trabajadores que si recibe información sobre su calidad de trabajo.



Gráfico 7. Funcionamiento de la comunicación interna en el área de trabajo.

Hay buen ambiente laboral en la ejecución de las actividades diarias, el intercambio de información es buena representado en un 84% el cual indica que el trabajo en equipo se da de gran manera, no obstante, hay un 16% que considera clave mejorar más este aspecto para una mejor coordinación de tareas.

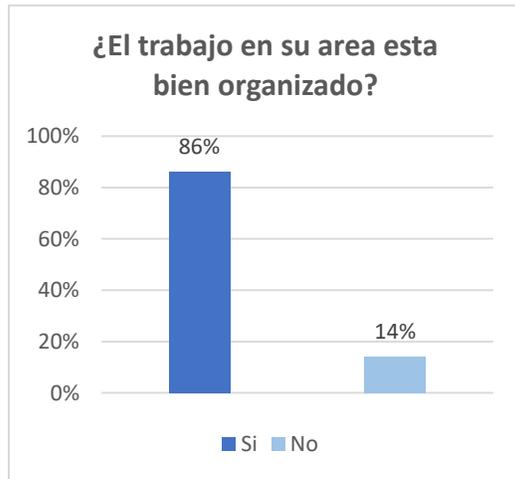


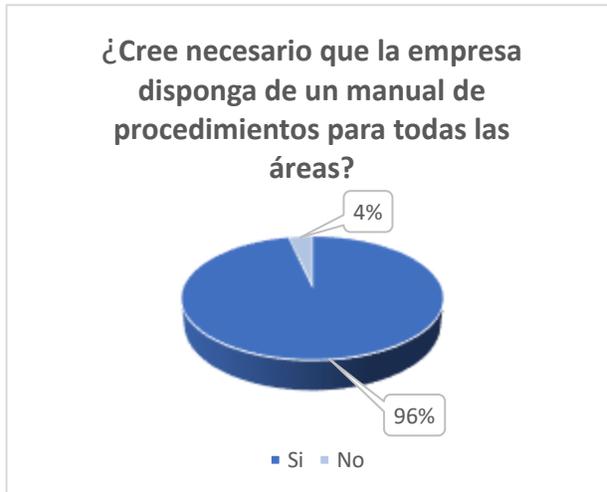
Gráfico 8. Trabajo organizado.

Los datos muestran que en general prevalece la organización en el puesto de trabajo en un 86%, esto a la vez va interrelacionado con la capacitación que se les brinda previo a su ingreso, conocen su espacio y disponen de los recursos para laborar, sin embargo, hay un grupo representado en un 14% que no ve esa organización que espera.



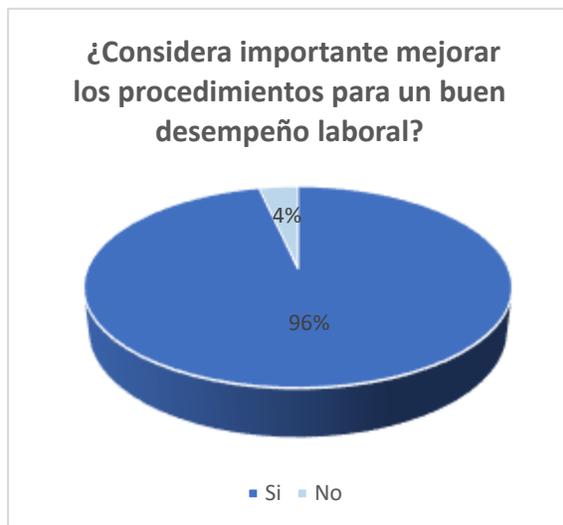
Gráfico 9. Distribución de cargas de trabajo.

La mayoría refiere que sí, el 86% considera que hay buena distribución equilibrada de tareas o actividades inherentes propias al puesto de trabajo, lo cual nos indica que el volumen laboral en los puestos es equilibrado siempre que no se realicen actividades fuera o no inherentes al puesto de trabajo.



**Gráfico 10.** La necesidad de disponer de un manual de procedimientos.

Los resultados muestran que los encuestados están de acuerdo con que la empresa disponga de un manual de procedimientos como herramienta esencial para que se trabaje en función de un orden metodológico para la ejecución correcta de las actividades



**Gráfico 11.** Importancia de mejorar los procedimientos.

La mayoría de los encuestados consideran viable mejorar los procedimientos para que todo sea más ágil, por ejemplo, en el área de producción cuando los procesos son lentos y de mala manera. Es por ello que todo debe estar documentado ya que por lo general solo se les orienta la información acerca de todos los procesos.



### **7.1. Análisis de la situación actual**

A través de las herramientas de recolección de información se conoció la situación actual de Rojas Cigars S.A, las que de forma directa nos muestran un panorama general de la empresa, en el que resaltan los siguientes aspectos:

- ✓ No existe un documento físico que respalde el funcionamiento, deberes y responsabilidades diarias en la empresa.
- ✓ El organigrama actual de la empresa no incluye todos los niveles jerárquicos y sus puestos correspondientes.
- ✓ Valores empresariales, misión y visión sin definir.
- ✓ Los colaboradores desconocen el límite y responsabilidades específicas de su puesto de trabajo.
- ✓ Técnicas diferidas de producción.
- ✓ Los procedimientos suelen depender en gran medida del conocimiento y la experiencia de individuos específicos.
- ✓ Procesos administrativos sin tecnificar.
- ✓ Espacios para capacitación mínima.

Se pretende mejorar la productividad y la eficiencia de la empresa con la creación del Manual de Funciones y Procedimientos, como un incentivo a la alentadora producción diaria y mano de obra calificada con la que cuenta la empresa, el tener una herramienta de respaldo técnico, será un plus que permitirá la actualización constante del sistema y registro de la efectividad de las nuevas herramientas de trabajo; además. el alcance de los objetivos será medible y motivador a los colaboradores.



### Estructura organizacional actual de la empresa.

El siguiente organigrama es con el que cuenta la empresa actualmente, al cual se le realizó una serie de modificaciones debido a la falta de puestos y para definir un orden jerárquico consolidado.

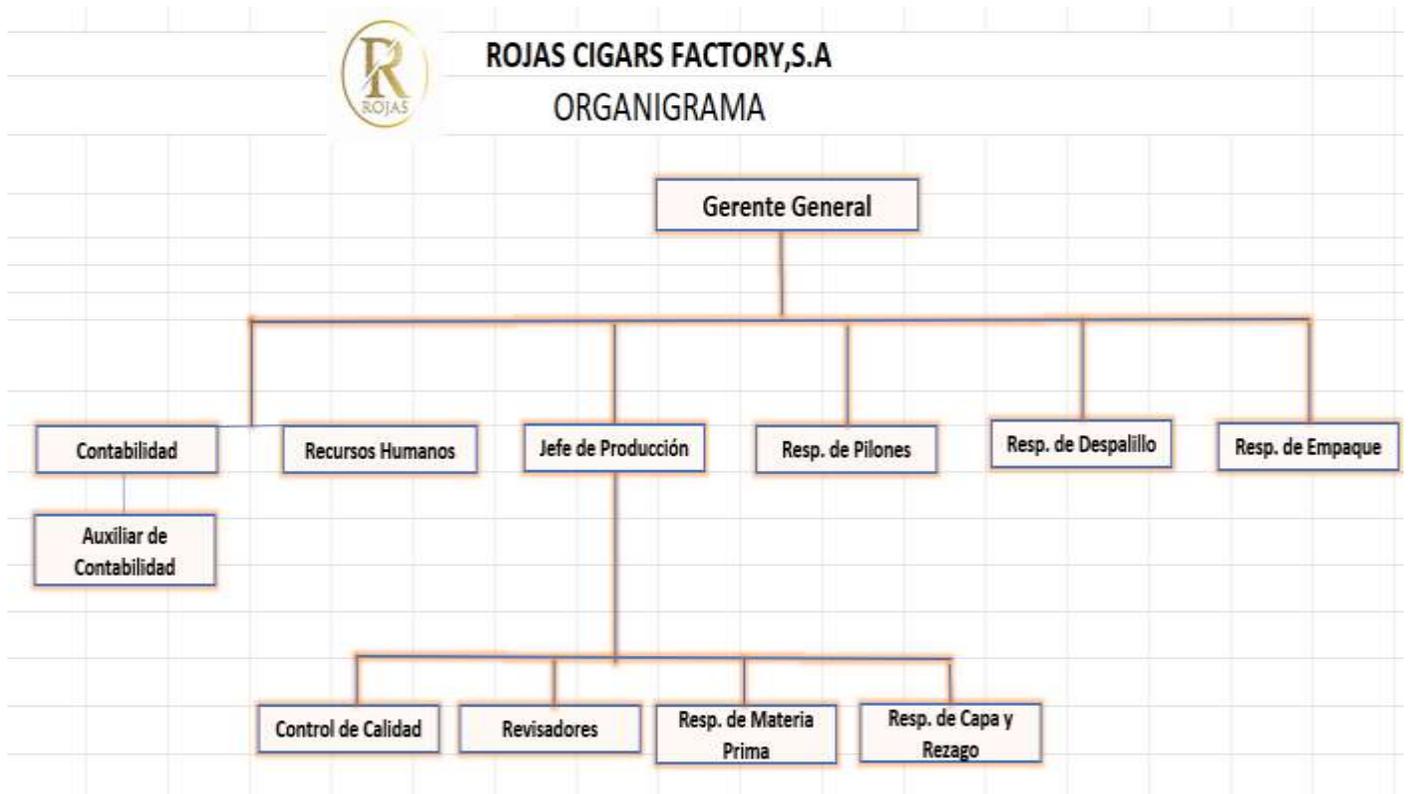


Figura 6. Organigrama actual de la empresa.



Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.



7.2. Manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”



Rojas Cigars S.A

# Manual de funciones y procedimientos



16/05/25

Estelí, Nicaragua



## ÍNDICE

1. **Introducción**
2. **Objetivo**
3. **Alcance**
4. **Campo de aplicación**
5. **Responsable**
6. **Descripción de las áreas de la empresa**
7. **Estructura Organizativa**
  - Perfil Empresarial.
  - Historia
  - Misión, visión y valores.
  - Organigrama.
8. **Diagrama de flujo de la empresa**
  - Descripción de Proceso Productivo
  - Diagrama Sinóptico
  - Diagrama de flujo del proceso de elaboración de puros
9. **Ubicación.**
10. **Distribución de planta.**
11. **Descripción de puestos de trabajo**
  - Descripción de puesto – CEO
  - Descripción de puesto – Secretaria Ejecutiva
  - Descripción de puesto – Gerente General



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



- Descripción de puesto – Encargada de Contabilidad
- Descripción de puesto – Encargada de RRHH
- Descripción de puesto – Jefe de Producción
- Descripción de puesto – Responsable de Empaque
- Descripción de puesto – Auxiliar de contabilidad
- Descripción de puesto – Encargado de Control de Calidad
- Descripción de puesto – Amarrador
- Descripción de puesto – Revisadores
- Descripción de puesto – Responsable de Materia Prima
- Descripción de puesto – Responsable de Capa y Rezago
- Descripción de puesto – Bonchero
- Descripción de puesto – Operario Máquina de Tiro
- Descripción de puesto – Rolera
- Descripción de puesto – Probador de ligas
- Descripción de puesto – Revisor de Empaque
- Descripción de puesto – Auxiliar de Empaque
- Descripción de puesto – Empacadora
- Descripción de puesto – Rezagadora de Empaque
- Descripción de puesto – Encargado de Cuarto Frío
- Descripción de puesto – Ayudante de Materia Prima



- Descripción de puesto – Rezagadora

## **12. Descripción de Procesos**

- Descripción de proceso Gestión de pedidos internacionales
- Descripción de proceso de Dirección y administración de la empresa.
- Descripción de proceso de Gestión integral del talento humano.
- Descripción de proceso de administración financiera y manejo de inventarios.
- Descripción de proceso de Bonchado.
- Descripción de procesos de Rolado.
- Descripción de procesos de acondicionamiento y almacenamiento de la materia prima.
- Descripción de procesos de selección y clasificación de la hoja.
- Descripción de procesos de Inspección a las especificaciones del producto.
- Descripción de procesos de Empaque.



## **1. Introducción**

El manual de funciones y procedimientos tiene como finalidad servir como un instrumento orientador hacia el personal de la empresa ya que comprenderá una descripción detallada de las tareas que deben desarrollar los individuos en los distintos sectores de la organización.

El manual determina las funciones principales, así como la descripción jerárquica de cada puesto de trabajo dentro de la empresa y su relación de dependencia. El manual comprende los requisitos mínimos de los cargos, buscando facilitar los procesos de selección del personal de nuevo ingreso, así como la orientación y capacitación del personal existente de tal manera que conozcan con claridad las responsabilidades y obligaciones específicas que deben llevar a cabo en sus puestos de trabajo.

Una vez que se describe el procedimiento que deben seguir se continúa con su representación gráfica, para ello, se elabora un diagrama que simbolice el flujo de la información donde se mostrará la relación de las operaciones entre sí, se visualizará de forma integral las interrelaciones del procedimiento.

Es importante que todas las funciones o tareas que se lleven a cabo queden expresados de forma escrita, de tal manera que se lleve un control más exacto de las obligaciones correspondientes.

## **2. Objetivo**

Definir un método de manejo de operaciones y personal eficiente, que garantice la optimización de recursos en todos los niveles jerárquicos de la empresa Rojas Cigars S.A.

## **3. Alcance**

Diseñar un modelo de operación organizativa que de manera sencilla exprese a través de fichas ocupacionales a cada uno de los colaboradores, sus funciones y responsabilidades como parte de la empresa; además, proporciona fichas de descripción que muestran la fluidez y coordinación de procedimientos, permitiendo así



## **Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



entender la lógica y participación de los trabajadores como parte del proceso productivo en Rojas Cigars S.A.

### **4. Campo de aplicación**

La determinación de este proyecto, contiene un Manual de Funciones y Procedimientos que se desarrollará en la empresa Rojas Cigars S.A, estableciendo un sistema de gestión estratégico, de manera que impacte positivamente en la productividad de la empresa.

### **5. Responsable**

Quien se encarga de la empresa en su mayoría es el gerente general, el cual tiene la responsabilidad de dirigir, coordinar y supervisar todas las operaciones de la empresa, asegurando su rentabilidad, cumplimiento legal y sostenibilidad, dentro del marco regulatorio del sector tabacalero.

Esto incluye tomar decisiones estratégicas, representar a la empresa ante entidades externas, y garantizar que todas las áreas (producción, ventas, finanzas, etc.) funcionen de manera eficiente y alineada con los objetivos corporativos.

### **6. Descripción de las áreas de la empresa**

A continuación, se describe a detalle cada una de las áreas en las que se basó el estudio para la propuesta de un manual de funciones y procedimientos.

#### **Área de Gerencia**

Es el espacio donde se realizan diversas actividades que conllevan a la dirección y el funcionamiento de la empresa. En este espacio se encuentran ubicadas las oficinas administrativas, es el lugar destinado para el Gerente, la contadora, la auxiliar de la contadora y la responsable de recursos humanos. El área dispone de aire acondicionado y sillas para las visitas, también electrodomésticos como cafetera.



### **Área de Producción**

Es el espacio donde se realiza la transformación de la materia prima para la obtención de un producto de consumo humano. En esta área se encuentran los trabajadores denominados “boncheros” encargados de darle forma al puro, su trabajo es en conjunto con los “roleros” encargados de la capa, además se encuentra el jefe de producción encargado de hacer cumplir las actividades productivas para la demanda del producto y el personal supervisor de la calidad del puro, principalmente.

### **Área de Empaque**

Es donde se lleva a cabo los procesos de empaque y embalaje del producto terminado, también el anillado de cada puro, su cubierta en celofán y agrupado en mazos de diferentes cantidades para su posterior exportación.

### **Materia prima**

Es el espacio donde se realizan actividades de recepción, almacenamiento y selección de la materia prima. En primera instancia a la llegada de la materia prima, se selecciona la hoja en ligero, viso y seco para posteriormente distribuirlo al área de producción. Además, hay una sección donde se almacena el tabaco dependiendo de su nivel de humedad y si por el contrario no hay humedad suficiente o requerida en la materia prima se realiza una debida humidificación.

### **Área de humidificación**

En este espacio se lleva a cabo el debido acondicionamiento de la hoja, la adición y proporción de agua a la hoja curada, esta práctica en el tabaco se realiza con el fin de facilitar el manejo en el proceso de clasificación.



### **Bodega de puros**

Es el lugar donde los mazos de puros previamente elaborados se encuentran almacenados o preservados en estantes de madera, mientras están listos para ser empacados, la bodega cuenta con lámpara y aire acondicionado.

### **Área de rezago**

Es un pequeño espacio donde empieza la selección y control de la calidad de la hoja por tamaño, tipo y en el caso de la capa, por color o roturas.

### **Máquina de tiro**

En este espacio los operarios manipulan las máquinas de tiro en donde van tomando muestra del puro y donde se miden los altos y bajos, analizan el diámetro y el porcentaje de rechazo.

### **Control de calidad**

En esta área se revisan los puros provenientes del área de producción para constatar que cumplan con los estándares de calidad ofrecidos a los clientes, a estos se les hacen observaciones de textura, físico, diámetro y color.

## **7. Estructura Organizativa**

La estructura organizativa de una empresa es básicamente la forma en que está ordenada internamente para funcionar bien. Define cómo se reparten las tareas, quién toma decisiones, y cómo se relacionan los distintos equipos y niveles jerárquicos. Gracias a esta estructura, cada área sabe qué debe hacer, a quién responder y cómo coordinarse con otras partes de la organización.



- **Perfil Empresarial**

Es una empresa que se dedica a la producción de tabaco que tiene por razón social: “Rojas Cigars Factory S.A”, siendo una mediana empresa y teniendo como giro “la elaboración y comercialización de cigarrros”. Por su parte la misión, visión y valores corporativos todavía no están establecidos, esto al ser una empresa relativamente nueva y que necesita de más experiencia aplicada en el país y la ciudad para determinar estos aspectos que la identifiquen.

- **Historia**

La empresa tabacalera “Rojas Cigars S.A”, se encuentra ubicada en el departamento de Estelí, Nicaragua. Es una empresa que se dedica a la producción de tabaco y que comienza sus operaciones en dicha ciudad el 15 de Julio del año 2021, comenzando en un local en alquiler, donde se realizaban los procesos para la elaboración de los puros, idea que surge debido a que los dueños(Noel Rojas Tania Ibarra) una pareja de nicaragüenses quienes contaban con una empresa en Estados Unidos, constantemente mandaban a maquilar sus productos en Nicaragua y como respuesta a los buenos resultados se decidió crear la empresa.

Con el pasar de poco más de un año, la demanda y los ingresos eran tan buenos que los dueños decidieron adquirir un local propio con un poco más de capacidad para que los procedimientos funcionaran a cabalidad, es así como se trasladan a sus nuevas y actuales instalaciones, comenzando operaciones en agosto del 2022, instalaciones que se encuentran ubicadas en la propia ciudad de Estelí, del colegio Nuestra Señora del Rosario 1 C ½ al Sur.

La empresa en sus inicios contaba con una fuerza laboral de 15 personas, cantidad que conforme pasaba el tiempo iba aumentando, hasta llegar a la cantidad actual de más de 150 colaboradores, los cuales, al ingresar, muchos ya con experiencia en las áreas y otros recibiendo orientación por parte de la empresa, han contribuido a la fábrica a crear en promedio la cantidad de 5500 puros diarios, cifra que se espera siga



## Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.



en crecimiento día con día, productos que luego serán distribuidos en todo el país, parte de Centroamérica y los Estados Unidos.

- **Misión, visión y valores**

Al crear o registrar una empresa, es indispensable tener en cuenta, que no solo se trata de vender productos o servicios, las empresas deben tener una identidad propia y clara, que refleje su cultura empresarial y funcionamiento. Es por esto que la creación de la misión, visión y valores es de los pasos más importantes a realizar cuando van a iniciar operaciones de igual manera los objetivos corporativos y políticas internas.

“Rojas Cigars S.A.” aún no ha definido sus lineamientos en su corto de tiempo de operaciones, es por ello la propuesta de establecer estos aspectos la cual les permita saber dónde están y cuáles son sus objetivos a lograr para el cumplimiento de las metas a nivel empresarial y desarrollo social.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 7. Identidad Corporativa Rojas Cigars S.A.

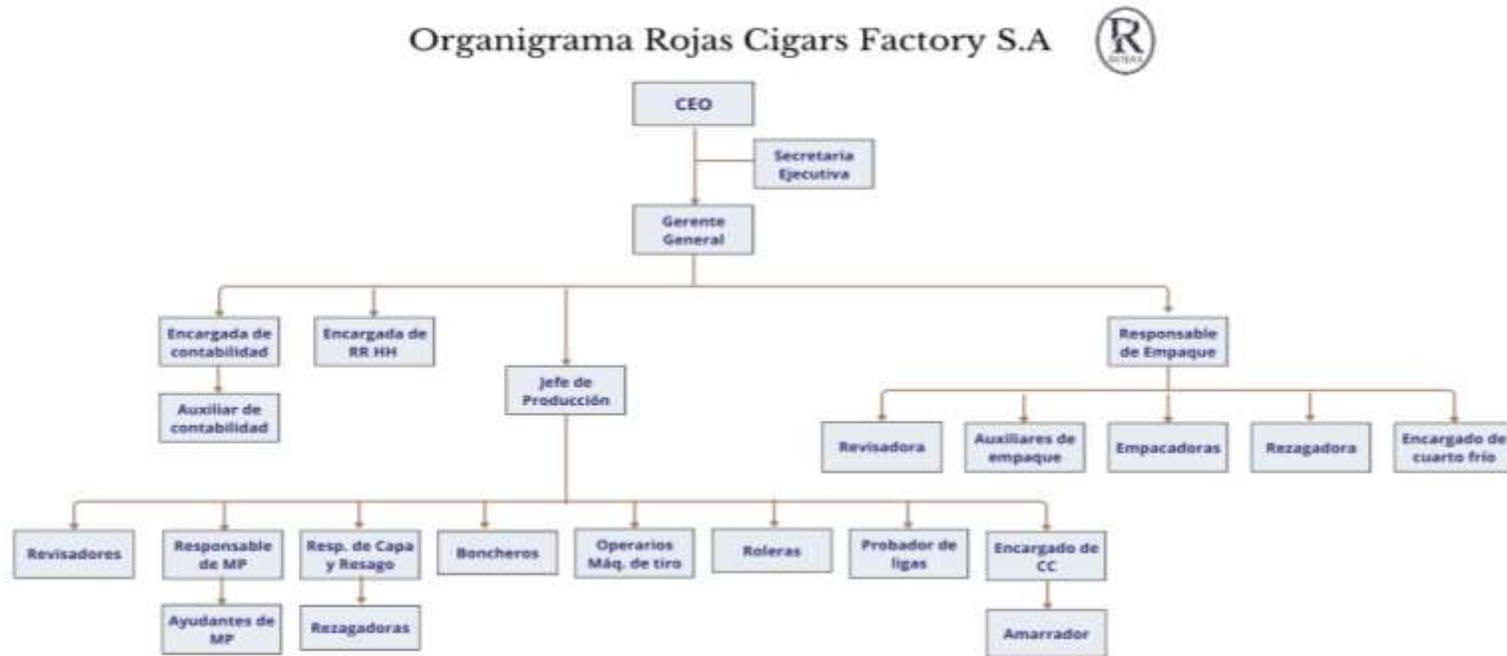


Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.



- Organigrama

En el siguiente gráfico se muestra la distribución jerárquica de personal en la Empresa Rojas Cigars S.A:



Fuente: Elaboración Propia

Figura 8. Organigrama Rojas Cigars S.A



## 8. Diagrama de flujo de la empresa

La descripción del flujo de actividades en el proceso productivo de la empresa, está definido por la simbología de las normas ISO 9001 y refiere de forma simplificada cada uno de los procedimientos que involucra la obtención de puros en la empresa Rojas Cigars S.A.

- **Descripción del proceso productivo del puro**

<b>Hoja de tabaco</b>	<p>Una vez que se reciben los fardos de tabaco para su posterior almacenamiento, es pesado tomando en cuenta que las hojas deben estar sanas, con una humedad adecuada y bien identificada cada variedad (habano, sumatra).</p> <p>Posterior a la etapa de almacenamiento las hojas de tabaco son transportadas a una mesa en el área de materia prima para luego ser separadas por su textura en seco, viso y ligero, se hacen bultos, se pesan en diferentes cantidades en libras para luego ser llevado al área de producción.</p>
<b>Puro</b>	<p>En la etapa de bonchado, el bonchero empuña el puro según su liga (fuerte o suave), este se forma con la tripa (seco, viso y ligero) envuelta en el capote o banda, para realizar esta etapa se utiliza la máquina de bonchado, luego se hace un corte por la parte superior colocándole goma en el capote para que este no se desenrolle, se le hace un corte por la parte de boquilla para que este quede a la medida que corresponde, después se procede a meterse en moldes para que este tome la forma adecuada.</p> <p>Una vez obtenidos los moldes son llevados a la prensa para que el puro adquiera la forma redondeada requerida, luego son trasladados a la máquina de tiro para verificar diámetro.</p> <p>En la etapa de rolado, la rolera realiza corte preciso a la capa, arriba y abajo con ayuda de una chaveta encima de una tabla de apoyo. Para formar la cabeza del puro se va hasta la cabeza y se corta la capa con la tijera, con el casquillo se corta el pañuelo en forma de gota, se levanta la orilla del puro y se empareja con goma.</p> <p>Posterior a la etapa de bonchado y rolado se realiza el proceso de revisado a los puros para constatar si se han elaborado bajo los estándares de calidad, después pasan por control de calidad para realizar un chequeo más exhaustivo y final del puro, cuando los puros ya han pasado por control de calidad son trasladados a una bodega para el proceso de reposado donde son almacenados.</p>



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



	Posteriormente los mazos de puros son trasladados al área de empaque.
<b>Anillos y celofán</b>	<p>Los mazos de puros son trasladados al proceso de anillado. Se toma el celofán de la medida con que se está trabajando se toma con la mano para proceder a darle unos golpes ligeros para despegar las entradas de las boquillas del celofán</p> <p>Después los puros anillados y en su respectivo celofán, se trasladan a las empacadoras de cajas.</p>
<b>Cajas</b>	Para el proceso de embalaje son llevadas las cajas de puros ya debidamente revisadas que posean todos los requerimientos, posteriormente se almacenan los productos en bodega de producto terminado.

*Tabla 1. Descripción de actividades del proceso productivo por etapas.*



Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.



- Simbología utilizada en la descripción de las actividades del proceso productivo del puro

La siguiente tabla describe las actividades del proceso productivo para la obtención de puros, en Rojas Cigars S.A de acuerdo a simbología de la norma ISO 9001:

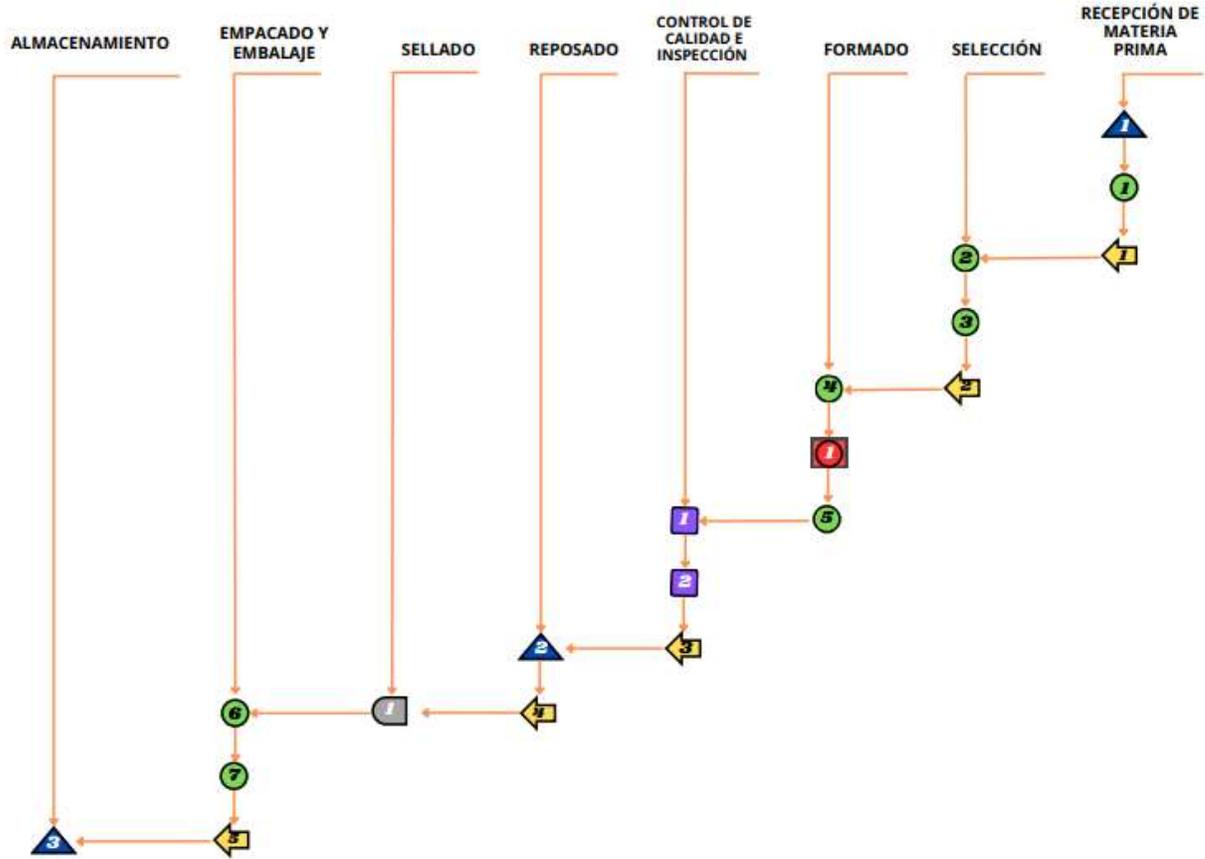
Descripción de las actividades del proceso		
Materia Prima	Operaciones	Símbolo
Hoja de tabaco	1. Almacen de materia prima	
	1. Pesado de pacas de tabaco	
	1. Transporte a mesa	
	2. Selección (viso, seco y ligero)	
	3. Pesado	
	2. Transporte a mesa de moldeado	
Puro	4. Bonchado	
	1. Prensado	
	5. Rolado	
	1. Revisado	
	2. Control de calidad	
	3. transporte a bodega	
	2. Reposado	
	4. Transporte a empaque	
Anillos y Celofán	1. Anillado y celofaneado	
	6. Empacado	
Cajas	7. Embalado	
	5. Transporte a bodega	
	3. Almacen de producto terminado	

Tabla 2. Simbología para describir las actividades del proceso productivo del puro



- Diagrama sinóptico

A continuación, se presentan las fases de desarrollo en el proceso productivo:



Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Diagrama sinóptico del proceso productivo.



## 9. Ubicación

La empresa de tabaco “Rojas Cigars S.A” se encuentra ubicada en el departamento de Estelí, Nicaragua. Actualmente, con el cambio de instalaciones realizado en agosto del 2022, la tabacalera tiene por ubicación, del colegio Nuestra Señora del Rosario 1 C ½ al Sur. Siendo un punto muy accesible para cualquier tipo de clientes y que se encuentra en una de las vías más transitadas de la ciudad de Estelí, con mucha afluencia de negocios pero que a su vez no sufre de problemas con el tráfico.

La empresa cuenta con la mayoría de las áreas del proceso productivo en la ubicación de las instalaciones que se mostrarán vía satelital a continuación, exceptuando las áreas de pilones y despallido.

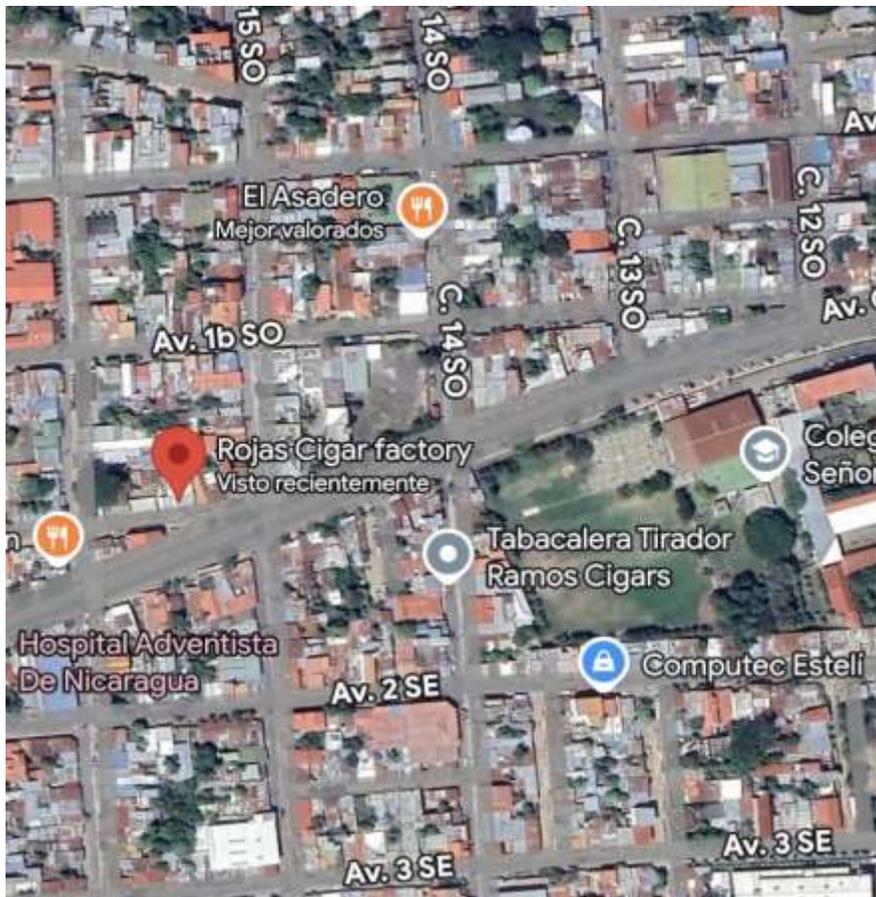


Figura 10. Vista Satelital Rojas Cigars S.A.



Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.

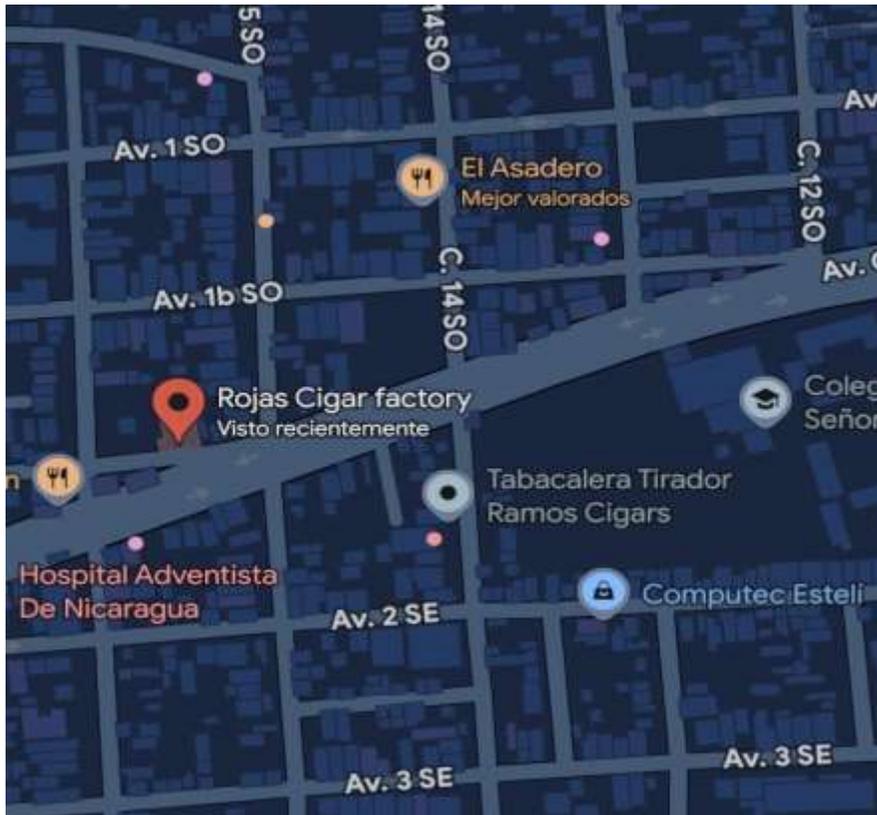


Figura 11. Ubicación de Rojas Cigars S.A.



Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.



10. Distribución de planta.

Se describe la especificaciones y medidas de cada espacio de trabajo dentro de la empresa Rojas Cigars S.A.

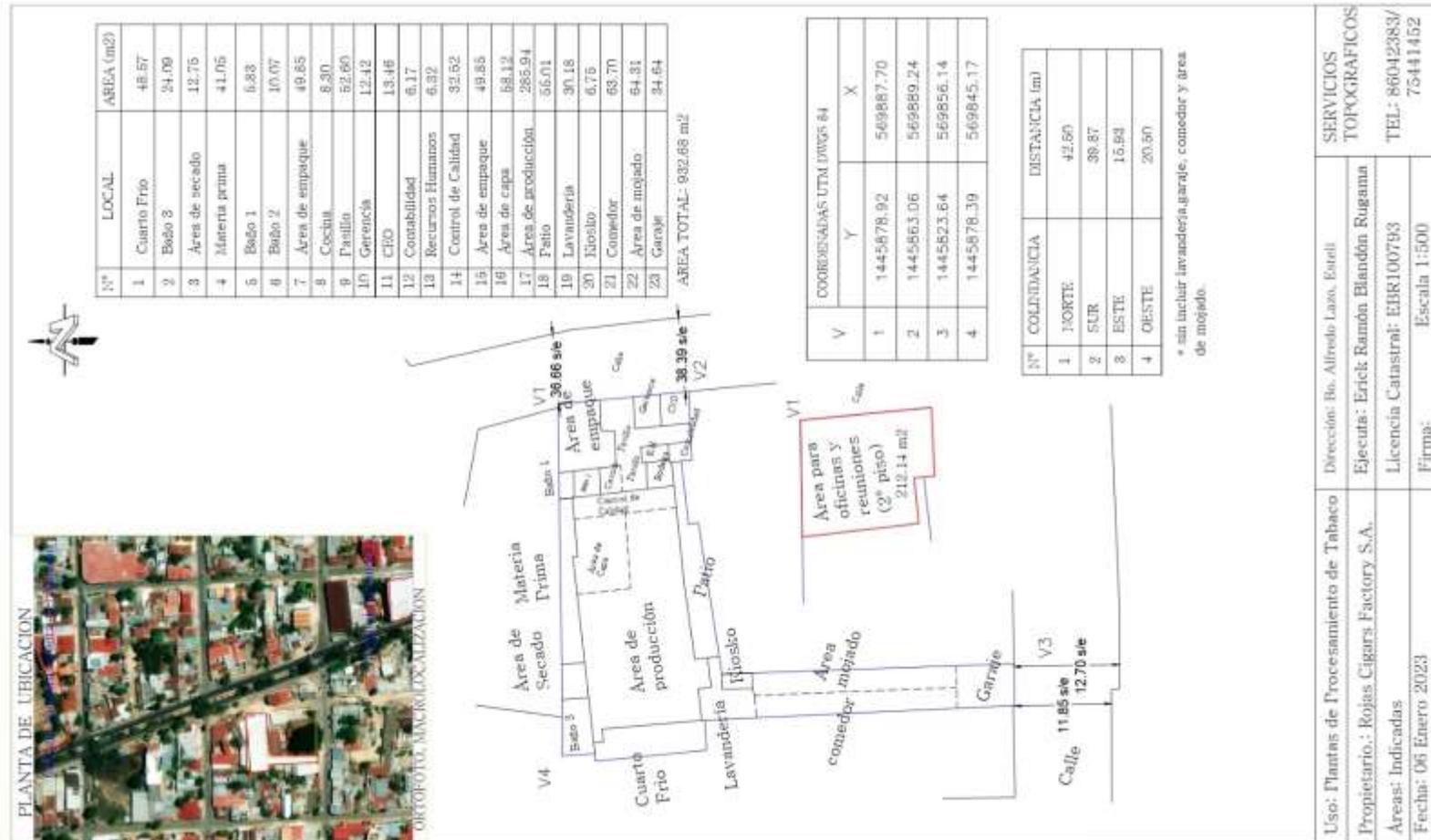


Figura 12. Distribución de planta Rojas Cigars S.A



## 11. Descripción de puestos de trabajo

En este apartado se abordarán las principales funciones y deberes de cada uno de los colaboradores, así mismo su posición dentro de la empresa Rojas Cigars S.A:

Tabla 3. Descripción de Puesto- CEO.

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES		Código:	01
			Fecha:	28/3/2025
			Página:	01
<b>I. Identificación</b>				
<b>Denominación del puesto:</b>	CEO			
<b>Área:</b>	Administrativa			
<b>Jefe inmediato:</b>	N/D			
<b>Misión del puesto- Propósito:</b>	Dirigir la organización en asuntos externos con visión estratégica para asegurar su crecimiento sostenible, rentabilidad y posicionamiento en el mercado, gestionando eficazmente los riesgos del entorno regulatorio y social, y fomentando una operación responsable y competitiva en la industria del tabaco.			
<b>II. Descripción de funciones principales</b>				
1. Recepcionar pedidos de clientes especiales.				
2. Facturar a clientes extranjeros.				
3. Ordenar la elaboración de puros especiales.				
4. Asignar y especificar la elaboración de puros.				
5. Resolver asuntos internos.				
6. Impulsar la diversificación de portafolio de productos.				
7. Promover la expansión hacia nuevos mercados.				
<b>Organización</b>				
<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">             CEO         </div>				
<b>Relaciones más importantes</b>				
<b>Internas</b>		<b>Propósito</b>		
Secretaria Ejecutiva	Informar pedidos del extranjero.			
Responsable de Empaque	Ordenar para material a utilizar.			
Jefe de Producción	Brindar cantidad de puros para la orden.			
Gerente General	Aplicar evaluación general de la empresa.			
<b>Externas</b>		<b>Propósito</b>		
Cientes extranjeros	Recepcionar pedidos a clientes en el extranjero.			
<b>Perfil del puesto</b>			<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Lic. Relaciones internacionales			<b>X</b>
	Inglés avanzado	<b>X</b>		
Experiencia	Comercio internacional	<b>X</b>		
	Microsoft office			<b>X</b>
Uso de herramientas	Hoja de orden de pedidos especiales	<b>X</b>		
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	<b>N/A</b>			



Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.



Tabla 4. Descripción de puesto- Secretaria Ejecutiva

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	Código:	02
		Fecha:	20/2/2025
		Página:	01
<b>I. Identificación</b>			
<b>Denominación del puesto:</b>	Secretaria Ejecutiva		
<b>Área:</b>	Administrativa		
<b>Jefe inmediato:</b>	CEO		
<b>Misión del puesto- Propósito:</b>	Brindar apoyo administrativo externo, estratégico y confidencial a la alta dirección de la tabacalera, facilitando la coordinación eficiente de actividades, así como, la gestión de agendas y comunicaciones.		
<b>II. Descripción de funciones principales</b>			
1. Administrar encargos de ventas internacionales.			
2. Recepcionar pedidos internacionales.			
3. Contactar y asistir a los clientes.			
4. Participar en decisiones internas de la empresa.			
5. Capacitar sobre normativas aduaneras.			
<b>Organización</b>			
<pre> graph TD     CEO[CEO] --- SE[Secretaria Ejecutiva]         </pre>			
<b>Relaciones más importantes</b>			
<b>Internas</b>	<b>Propósito</b>		
CEO	Informar pedidos del extranjero.		
<b>Externas</b>	<b>Propósito</b>		
Cientes Extranjeros	Comunicar sobre pedidos.		
<b>Perfil del puesto</b>		<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Carrera afín a ventas	X	
	Inglés avanzado	X	
Experiencia	Comercio internacional de al menos 1 año	X	
Uso de herramientas	Microsoft office		X
	Formato de pedidos	X	
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	N/A		



# Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.



Tabla 5. Descripción de puesto- Gerente General

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	Código:	03
		Fecha:	20/2/2025
		Página:	01
<b>I. Identificación</b>			
<b>Denominación del puesto:</b>	Gerente General		
<b>Área:</b>	Administrativa		
<b>Jefe inmediato:</b>	CEO		
<b>Misión del puesto- Propósito:</b>			
Liderar y gestionar la toma de decisiones estratégicas en la empresa, así como dirigir la misma para alcanzar los objetivos propuestos, mediante la supervisión de operaciones diarias para la coordinación de los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa.			
<b>II. Descripción de funciones principales</b>			
1. Supervisar operaciones en algunas de las áreas.			
2. Revisar el cumplimiento de políticas internas.			
3. Verificar los reportes de inventarios, materia prima y herramientas diariamente.			
4. Guiar las operaciones diarias de la empresa.			
5. Mantener la comunicación entre todas las áreas de la empresa.			
6. Proponer softwares y programas tecnológicos para la agilización de procesos.			
7. Organizar incentivos y motivación al personal.			
8. Planificar estrategias de ventas.			
9. Reclutar y seleccionar personal.			
10. Aprobar presupuestos propuestos por el contador.			
11. Gestionar autorizaciones de planes de marketing.			
12. Evaluar el servicio post venta.			
13. Manejar y controlar los precios de los productos en el mercado.			
14. Revisar periódicamente los procesos productivos y administrativos.			
15. Establecer juntas con los principales cargos de la empresa.			
<b>Organización</b>			
<pre> graph TD     CEO[CEO] --- GG[Gerente General]             </pre>			
<b>Relaciones más importantes</b>			
<b>Internas</b>	<b>Propósito</b>		
Recursos Humanos	Informar sobre contratos y entrevistas a personal nuevo		
Encargado de Contabilidad	Informar de todo proceso, estados financieros y de balances.		
Jefe de Producción	Brindar producción mensual, metas alcanzadas e insumos necesarios		
CEO	Realizar evaluación general de la empresa		



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



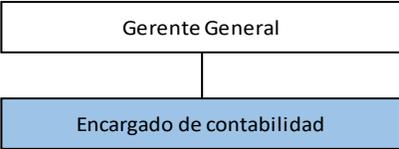
	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	Código:	03
		Fecha:	20/2/2025
		Página:	02
<b>Externas</b>	<b>Propósito</b>		
INSS	Elaborar planilla del personal de la empresa		
MITRAB	Documentar sobre código del trabajo y reglamentación interna		
RENTA	Declarar los impuestos		
Cientes	Realizar pedidos y créditos		
<b>Perfil del puesto</b>		<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Lic. Administración de empresas		X
	Ing. Industrial		X
	Contabilidad Pública y Finanzas		X
	Tecnico o Lic. Mercadotecnia	X	
	Maestrías		X
Experiencia	Gerencia		X
	Cargo Administrativo	X	
Uso de herramientas	Microsoft Office	X	
	Herramientas de gestión empresarial	X	
	Software Entes Reguladores	X	
	Evernote		X
	Marketing digital	X	
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	<b>N/A</b>		



# Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.



Tabla 6. Descripción de puesto- Encargado de Contabilidad

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	Código:	04	
		Fecha:	20/2/2025	
		Página:	01	
<b>I. Identificación</b>				
<b>Denominación del puesto:</b>	Encargado de Contabilidad			
<b>Área:</b>	Administrativa			
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente General			
<b>Misión del puesto- Propósito:</b>				
Garantizar la correcta administración y registro de todas las operaciones financieras y contables de la empresa, asegurando que se cumpla con las normativas fiscales y regulatorias del sector tabacalero. Se debe proporcionar información financiera precisa y oportuna que permita a la alta dirección tomar decisiones estratégicas informadas, además de optimizar los procesos contables y financieros, con un enfoque en la eficiencia operativa y el cumplimiento legal.				
<b>II. Descripción de funciones principales</b>				
1. Determinar los estados financieros.				
2. Establecer conciliaciones bancarias.				
3. Manejar los libros bancarios.				
4. Administrar cuentas por cobrar y pagar de la empresa.				
5. Verificar estados de cuenta de clientes.				
6. Realizar balance general.				
7. Asignar recursos financieros.				
8. Elaborar cédula de costos de los puros.				
9. Declarar impuestos.				
10. Facturar las ventas y recepcionar insumos del extranjero.				
11. Generar informes financieros.				
12. Consignar pedidos a clientes según su estado crediticio.				
13. Monitorear el área operativa para un cálculo exacto de las utilidades.				
14. Capacitar sobre normativas aduaneras.				
<b>Organización</b>				
 <pre> graph TD     GG[Gerente General] --- EC[Encargado de contabilidad]             </pre>				
<b>Relaciones más importantes</b>				
<b>Internas</b>	<b>Propósito</b>			
Auxiliar contable	Detallar retenciones y gastos de materiales.			
Gerente general	Informar de todo proceso y estados financieros y de balances.			
Recursos humanos	Informar mensualmente de prestaciones sociales y planillas.			
Responsable de empaque	Facturar y aprobar la salida del producto terminado.			
<b>Externas</b>	<b>Propósito</b>			
Agente Aduanero	Realizar pedidos del extranjero.			
Alcaldía	Declarar impuestos.			
Proveedores de MP en el extranjero	Administrar pedidos de materia prima faltante.			
<b>Perfil del puesto</b>			<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Lic. Contabilidad pública y finanzas	X		
	Maestría		X	
Experiencia	Contador general	X		
	Encargado en el área de contabilidad con más de 5 años	X		
Uso de herramientas	Microsoft office	X		
	KPI financiero para desempeño contable	X		
	Software contables		X	
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	N/A			



# Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.



Tabla 7. Descripción de puesto- Recursos Humanos.

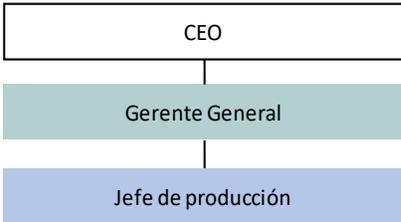
	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	Código:	05	
		Fecha:	20/2/2025	
		Página:	01	
<b>I. Identificación</b>				
<b>Denominación del puesto:</b>	Recursos Humanos			
<b>Área:</b>	Administrativa			
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente General			
<b>Misión del puesto- Propósito:</b>				
Gestionar de manera integral el capital humano de la organización, asegurando que se atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para alcanzar los objetivos empresariales, promoviendo un ambiente laboral positivo, saludable y motivador que fomente el crecimiento profesional, el bienestar de los empleados y la mejora continua del rendimiento organizacional.				
<b>II. Descripción de funciones principales</b>				
1. Elaborar planilla o nómina de toda la empresa.				
2. Planificar ingresos al INSS, entrega y recepción de documentos.				
3. Reportar salarios y accidentes.				
4. Pagar las prestaciones e indemnizaciones al personal.				
5. Realizar contratos.				
6. Construir los expedientes del personal.				
7. Tomar decisiones en los ámbitos de ergonomía, seguridad e higiene del personal.				
8. Asignar el personal nuevo.				
9. Evaluar el desempeño del personal.				
10. Establecer lineamientos internos de la empresa.				
11. Designar un auxiliar para apoyo en tareas de Ergonomía, Seguridad e Higiene Industrial.				
12. Implementar un software que agilice tareas repetitivas como la realización de contratos o gestión de documentos.				
13. Crear canales de comunicación estratégicos entre puestos administrativos para el apoyo de tareas.				
14. Implementar el Feedback continuo.				
15. Implementar un plan de motivación.				
<b>Organización</b>				
<pre> graph TD     A[Gerente General] --- B[Recursos humanos]             </pre>				
<b>A proponer</b>				
<b>Relaciones más importantes</b>				
<b>Internas</b>	<b>Propósito</b>			
Encargado de Contabilidad	Informar mensualmente las prestaciones sociales y planillas.			
Auxiliar contable	Controlar registros generales del INSS.			
Gerente General	Informar sobre contratos y entrevistas a personal nuevo.			
Amarrador	Informar sobre producción para realizar la planilla.			
Jefe de Producción	Informar sobre manejo de personal.			
<b>Externas</b>	<b>Propósito</b>			
Personal INSS	Entregar y recepcionar documentación acerca de los ingresos de la empresa.			
MITRAB	Dirigir comisión mixta y brigadas.			
<b>Perfil del puesto</b>			<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Lic. Administración de empresas		<b>X</b>	
	Lic. Administración de recursos humanos		<b>X</b>	
Experiencia	Recursos Humanos	<b>X</b>		
Uso de herramientas	Microsoft office		<b>X</b>	
	Software de documentación del INSS	<b>X</b>		
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	<b>N/A</b>			



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



*Tabla 8. Descripción de puesto- Jefe de Producción.*

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	Código:	06	
		Fecha:	07/03/2025	
		Página:	01	
<b>I. Identificación</b>				
<b>Denominación del puesto:</b>	Jefe de Producción			
<b>Área:</b>	Producción			
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente General			
<b>Misión del puesto- Propósito</b>				
Asegurar la mejor caidad en la producción estándar de tabaco en la empresa Rojas Cigars S. A.				
<b>II. Descripción de funciones principales</b>				
1. Recibir las órdenes de pedido por parte del Gerente General.				
2. Delegar la carga de trabajo a sus subordinados según pedido.				
3. Distriuir fichas de trabajo según variedad a pareja de rolero y bonchera y cantidad a realizar.				
4. Realizar presupuesto de Materia Prima necesaria para elaborar las órdenes de pedido.				
5. Inspeccionar desempeño en cada una de las áreas de producción.				
6. Pedir reporte de eficiencia a Revisadores, Amarrador y Encargado de Control de Calidad.				
7. Garantizar el porcentaje de intensidad del tabaco que la empresa ofrece.				
8. Crear reporte de unidades disponibles y faltantes.				
9. Apoyar al Responsable de Materia Prima en las cantidades y variedades de Materia Prima a solicitar.				
<b>Organización</b>				
				
<b>Relaciones más importates</b>				
<b>Internas</b>	<b>Propósito</b>			
Encargada de Recursos Humanos	Manejo de Personal.			
Responsable de cuarto frío	Garantiza el inventario de Producto terminado disponible.			
CEO	Cantidad de puros para la orden.			
Gerente General	Producción mensual, metas alcanzadas e insumos necesarios.			
Control de Calidad	Informe de puros defectuosos.			
Responsable de Materia Prima	Ayuda a proveer Materia Prima necesaria.			
<b>Externas</b>	<b>Propósito</b>			
Cosechador de tabaco	Apoyar en el proceso de pedir Materia Prima.			
<b>Perfil del puesto</b>			<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Técnico superior en Admón o relacionado.		<b>X</b>	
Experiencia	Mínimo 1 año como Jefe de Producción en la Industria tabacalera	<b>X</b>		
	Tener conocimiento en rolado	<b>X</b>		
	Mínimo 2 años como revisadora	<b>X</b>		
Uso de herramientas	Orden, aseo, uso de office, manejo de personal		<b>X</b>	
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	<b>N/A</b>			



# Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.



Tabla 9. Descripción de puesto- Responsable de Empaque

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	Código:	07	
		Fecha:	04/04/2025	
		Página:	01	
<b>I. Identificación</b>				
<b>Denominación del puesto:</b>	Responsable de Empaque			
<b>Área:</b>	Producto Terminado			
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente General			
<b>Misión del puesto- Propósito</b>				
Garantizar que el proceso de empaque se lleve a cabo de manera eficiente, cumpliendo con los estándares de calidad que la empresa ofrece a sus clientes, evitando de esta manera productos defectuosos o de publicidad engañosa.				
<b>II. Descripción de funciones principales</b>				
1. Controlar el inventario tanto de producto terminado, como de material de empaque.				
2. Realizar plan de trabajo para cumplir con órdenes.				
2. Solicitar material de empaque a Contabilidad, según existencia.				
3. Recibir orden para trabajar bajo pedido por parte del Gerente.				
4. Entregar pedido para ser exportado.				
5. Dar ficha de especificaciones de empaque a revisadora.				
6. Crear reporte de unidades disponibles y faltantes.				
7. Administrar tiempo de personal de empaque.				
<b>Organización</b>				
<pre> graph TD     CEO[CEO] --- GG[Gerente General]     GG --- RE[Responsable de Empaque]         </pre>				
<b>Relaciones más importantes</b>				
<b>Internas</b>		<b>Propósito</b>		
Auxiliar de empaque	Apoya en control de inventario material de empaque.			
Responsable de cuarto frío	Recibe información de Estado y disponibilidad de Producto terminado preservado.			
Revisadora	Recibir información de material empacado y puros a reprocesar.			
Encargada de Contabilidad	Solicitar factura y aprobación de la salida del producto terminado y Material de Empaque.			
Auxiliar de Contabilidad	Inventario de las existencias del material de empaque.			
CEO	Entregar orden para material a utilizar según pedido.			
<b>Externas</b>		<b>Propósito</b>		
Agencia de envíos	Entregar información de material empacado y puros a reprocesar.			
<b>Perfil del puesto</b>			<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Técnico superior en Administración, Agroindustria o carreras afines		<b>x</b>	
Experiencia	Conocer los atributos del tabaco	<b>x</b>		
	Tener conocimiento en despacho de mercancía			
	Mínimo 2 años como revisadora	<b>x</b>		
Uso de herramientas	Orden, aseo, perfeccionismo y uso de office		<b>x</b>	
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	Mascarilla			



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



Tabla 10. Descripción de puesto- Auxiliar Contable.

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES		Código:	8
			Fecha:	20/2/2025
			Página:	01
<b>I. Identificación</b>				
<b>Denominación del puesto:</b>	Auxiliar Contable			
<b>Área:</b>	Administrativa			
<b>Jefe inmediato:</b>	Encargado de Contabilidad			
<b>Misión del puesto- Propósito:</b>				
Apoyar en la gestión y registro de las operaciones financieras y contables de la empresa, asegurando que la información sea precisa, oportuna y util para el contador, además, que cumpla con las normativas legales y fiscales vigentes. De igual manera, generar reportes que permitan facilitar el proceso de toma de decisiones, mediante la correcta organización y actualización de los registros contables.				
<b>II. Descripción de funciones principales</b>				
1. Manejar y controlar el Inventario general.				
2. Controlar el producto terminado.				
3. Manejar los gastos generales.				
4. Registrar datos de libros contables.				
5. Detallar las retenciones.				
6. Contabilizar la nómina semanal y mensual.				
7. Valorar y clasificar gastos y costos.				
8. Aplicar estudio de información continua sobre las nuevas normativas fiscales.				
9. Realizar control interno periódico como auditorías.				
<b>Organización</b>				
<pre> graph TD     A[Gerente General] --- B[Encargado de contabilidad]     B --- C[Auxiliar contable]           </pre>				
<b>Relaciones más importantes</b>				
<b>Internas</b>		<b>Propósito</b>		
Encargado Contabilidad	Detallar las retenciones y gastos de materiales.			
Recursos humanos	Realizar registros generales del INSS.			
Amarrador	Informar acerca de puros aprobados para inventario.			
Responsable de empaque	Realizar inventario de las existencias del material de empaque.			
Encargado de cuarto frío	Realizar inventario de entradas y salidas del cuarto frío.			
<b>Externas</b>		<b>Propósito</b>		
Fábrica de puros Matagalpa	Realizar pedidos de producto terminado faltante.			
<b>Perfil del puesto</b>			<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Lic. Contabilidad pública y finanzas	X		
	Lic. Administración de empresas		X	
Experiencia	Auxiliar contable	X		
	Encargado en el área de contabilidad		X	
Uso de herramientas	Software de control contable	X		
	Microsoft Office	X		
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	Mascarilla			



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



Tabla 11. Descripción de puesto- Revisor.

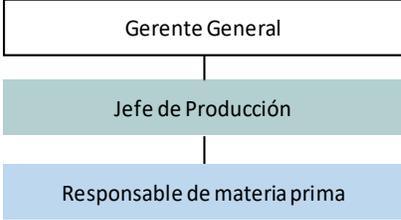
	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	Código:	9
		Fecha:	7/3/2025
		Página:	01
<b>I. Identificación</b>			
<b>Denominación del puesto:</b>	Revisadores		
<b>Área:</b>	Producción		
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de producción		
<b>Misión del puesto- Propósito:</b>			
Garantizar la calidad del producto terminado mediante la inspección visual y manual de los cigarros en la mesa de revisión, asegurando que cumplan con los estándares establecidos de presentación, construcción, tamaño, color y empaque antes de su envío al área de control de calidad para una mayor fluidez y eficiencia del proceso.			
<b>II. Descripción de funciones principales</b>			
1. Revisar el material entregado a boncheros para la elaboración de los puros.			
2. Revisar puros antes del rolado.			
3. Revisar el cumplimiento de las especificaciones del puro (tamaño, forma, textura, etc)			
4. Trasladar puros en carro de cajuela hacia control de calidad.			
5. Observar notas con especificaciones de puros.			
6. Ejecutar indicadores de desempeño y porcentaje de reproceso.			
7. Retroalimentar con el encargado de control de calidad mediante auditorías y capacitaciones.			
<b>Organización</b>			
<pre> graph TD     A[Jefe de produccion] --- B[Revisadores]         </pre>			
<b>Relaciones más importantes</b>			
<b>Internas</b>	<b>Propósito</b>		
Control de Calidad	Entregar puros luego de pasar por revisión de mesa.		
Jefe de Producción	Recibir nota de la tarea asignada a los boncheros y roleras.		
<b>Externas</b>	<b>Propósito</b>		
N/A			
<b>Perfil del puesto</b>		<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Bachillerato		<b>X</b>
Experiencia	5 años mínimo como bonchero o rolero	<b>X</b>	
Uso de herramientas	Carro de Cajuela	<b>X</b>	
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	N/A		



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



Tabla 12. Descripción de puesto- Responsable de Materia Prima.

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES		Código:	10
			Fecha:	28/03/2025
			Página:	01
<b>I. Identificación</b>				
<b>Denominación del puesto:</b>	Responsable de materia prima			
<b>Área:</b>	Producción			
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de producción			
<b>Misión del puesto- Propósito</b>				
La naturaleza del puesto implica un alto grado de responsabilidad dado que es este quien debe asegurar que la empresa cuente con la materia prima adecuada y con la calidad requerida.				
<b>II. Descripción de funciones principales</b>				
1. Organizar el espacio de almacenamiento para la materia prima.				
2. Asegurar la recepción oportuna de la materia prima.				
3. Priorizar el abastecimiento de materia prima.				
4. Inspeccionar la materia prima para verificar si cumple con las especificaciones de calidad.				
5. Utilizar un software de gestión de inventarios.				
6. Llevar a cabo el registro de inventarios.				
7. Distribuir materia prima al área de producción.				
<b>Organización</b>				
 <pre> graph TD     A[Gerente General] --- B[Jefe de Producción]     B --- C[Responsable de materia prima]         </pre>				
<b>Relaciones más importantes</b>				
<b>Internas</b>		<b>Propósito</b>		
Auxiliar contable	Brindar informe sobre el estado de suministro.			
Auxiliar de materia prima	Coordinar y distribuir la entrega de materia prima al área de producción.			
Control de calidad	Trabajar estrechamente en la inspección a los estándares de calidad y decidir sobre el uso o rechazo de la materia prima.			
<b>Externas</b>		<b>Propósito</b>		
Piloneros	Hacer los pedidos correspondientes para la producción			
<b>Perfil del puesto</b>			<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Bachillerato			<b>X</b>
Experiencia	Amplio conocimiento del proceso de producción del tabaco, gestión de inventarios, almacenamiento y control de calidad	<b>X</b>		
Uso de herramientas	Formatos para gestionar inventarios	<b>X</b>		
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>				
Delantales				
Mascarillas y guantes				



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



Tabla 13. Descripción de puesto- Responsable de Capa y Rezago.

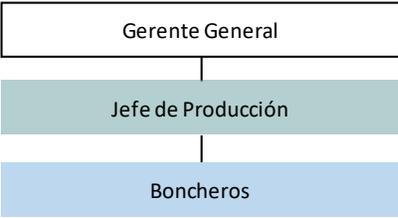
	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES		Código:	11
			Fecha:	28/03/2025
			Página:	01
<b>I. Identificación</b>				
<b>Denominación del puesto:</b>	Responsable de capa y rezago			
<b>Área:</b>	Producción			
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de producción			
<b>Misión del puesto- Propósito</b>				
La naturaleza del puesto implica un alto grado de responsabilidad dado que es este quien debe examinar cuidadosamente el proceso de rezago por las que pasan las hojas de tabaco.				
<b>II. Descripción de funciones principales</b>				
1. Analizar la calidad de la hoja proveniente del proceso de curado.				
2. Identificar las diferentes variedades de tabaco acorde al punto geográfico para un análisis a las propiedades de la capa.				
3. Descartar las hojas que no cumplen con los estándares de calidad.				
2. Reutilizar las hojas rechazadas para otros subproductos.				
<b>Organización</b>				
<pre> graph TD     A[Gerente General] --- B[Jefe de producción]     B --- C[Responsable de capa y rezago]         </pre>				
<b>Relaciones más importantes</b>				
<b>Internas</b>		<b>Propósito</b>		
Área de producción	Distribuir las hojas de capa necesarias.			
Control de calidad	Evaluar los criterios de calidad a la hoja .			
R. materia prima	Asegurar que el proceso de curado se realice de forma óptima.			
<b>Externas</b>		<b>Propósito</b>		
N/A				
<b>Perfil del puesto</b>			<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Bachillerato		<b>X</b>	
Experiencia	Amplio conocimiento en la clasificación , selección, manipulación y preparación de la hoja de tabaco	<b>X</b>		
	Gestión de inventarios de capa y rezago	<b>X</b>		
	Control de calidad específico de capa y rezago	<b>X</b>		
Uso de herramientas	Hojas de registro	<b>X</b>		
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	N/A			



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



Tabla 14. Descripción de puesto- Bonchero.

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	Código:	12
		Fecha:	28/03/2025
		Página:	01
<b>I. Identificación</b>			
<b>Denominación del puesto:</b>	Bonchero		
<b>Área:</b>	Producción		
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de producción		
<b>Misión del puesto- Propósito</b>			
La naturaleza del puesto implica un alto grado de responsabilidad en la elaboración del bonche ya que si no cumple con las pruebas de catación y uniformidad no puede continuar con la siguiente etapa.			
<b>II. Descripción de funciones principales</b>			
1. Asegurar que durante el proceso se disponga de herramientas limpias y en buen estado.			
2. Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.			
3. Evaluar el estado de las hojas.			
4. Determinar la cantidad adecuada de tabaco para cada bonche.			
5. Seleccionar el tabaco ligero, viso y seco.			
6. Enrollar las hojas de la tripa para asegurar un buen tiro.			
7. Envolver la tripa en el capote o banda con la máquina de bonchado.			
8. Asegurar que el capote quede bien sellado para mantener la forma del bonche.			
9. Introducir el bonche en el molde para adquirir una forma bien estructurada.			
10. Asegurar que la presión del molde sea la correcta.			
11. Inspeccionar cada bonche para asegurar la calidad en su diámetro, longitud y firmeza.			
12. Aplicar control de calidad en cada etapa del proceso para evitar problemas.			
<b>Organización</b>			
			
<b>Relaciones más importantes</b>			
<b>Internas</b>	<b>Propósito</b>		
Revisadores	Informar sobre cualquier problema con los materiales, herramientas o valoración al avance del trabajo.		
Resp. Materia prima	Solicitar la cantidad de tabaco necesaria para el trabajo.		
Rolero	Verificar si en la aplicación de la capa no hay problema con el bonche.		
<b>Externas</b>	<b>Propósito</b>		
N/A			
<b>Perfil del puesto</b>		<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	No indispensable		
Experiencia	Mínimo 3 meses en puesto similar	X	
Uso de herramientas	Manejo y buen control de la máquina de bonche, guillotina, pesa y moldes	X	
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	Delantales		
	Mascarillas o tapa boca		



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



Tabla 15. Descripción de puesto- Operario Máquina de Tiro.

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	Código:	13
		Fecha:	28/03/2025
		Página:	01
<b>I. Identificación</b>			
<b>Denominación del puesto:</b>	Operarios de máquina de tiro		
<b>Área:</b>	Producción		
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de producción		
<b>Misión del puesto- Propósito</b>			
La naturaleza del puesto implica un alto grado de responsabilidad dado que son éstos quienes deben hacer muestreo y medición de los altos y bajos de los puros respecto a su diámetro.			
<b>II. Descripción de funciones principales</b>			
1. Realizar mantenimiento preventivo a su herramienta de trabajo para operar eficientemente.			
2. Manipular correctamente la máquina de tiro.			
3. Verificar longitud y diámetro del puro final.			
4. Rechazar el puro duro que no da el tiro y que no tenga diámetro estándar.			
5. Aceptar los puros que si cumplan con los estándares de calidad.			
6. Encontrar un mínimo de pérdida por rechazo a determinada cantidad de puros.			
7. Recibir capacitación constante en la técnica y uso de la máquina de tiro.			
<b>Organización</b>			
<pre> graph TD     A[Gerente General] --- B[Jefe de producción]     B --- C[Operario de máquina de tiro]         </pre>			
<b>Relaciones más importantes</b>			
<b>Internas</b>		<b>Propósito</b>	
Jefe de producción	Informar sobre el progreso de la producción.		
Control de calidad	Colaborar en la identificación y solución de problemas de calidad.		
<b>Externas</b>		<b>Propósito</b>	
N/A			
<b>Perfil del puesto</b>		<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Bachillerato		X
Experiencia	Conocimientos previos operando máquinas de tiro u otros tipos de máquinas en el entorno industrial y experiencia en mantenimiento	X	
Uso de herramientas	Máquinas de tiros	X	
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	N/A		



# Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.



Tabla 16. Descripción de puesto- Rolera

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES		Código:	14
			Fecha:	28/03/2025
			Página:	01
<b>I. Identificación</b>				
<b>Denominación del puesto:</b>	Rolera			
<b>Área:</b>	Producción			
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de producción			
<b>Misión del puesto- Propósito</b>				
La naturaleza del puesto implica un alto grado de responsabilidad en la presentación final del cigarro ya que si no cumple con los estándares de calidad es rechazado.				
<b>II. Descripción de funciones principales</b>				
1. Contribuir con el orden y aseo en el espacio de trabajo.				
2. Organizar la mesa de trabajo con todos los materiales requeridos.				
3. Estar atento a la llegada del producto proveniente de la etapa del prensado.				
4. Ordenar las hojas de la capa para acceder fácilmente a su tamaño y calidad.				
5. Priorizar el grosor de la capa.				
6. Valorar la longitud y diámetro del bonche.				
7. Planificar el corte de la hoja de la capa.				
8. Asegurar la correcta aplicación de la capa.				
9. Valorar el estilo del remate de la cabeza y el sellado.				
10. Verificar el diámetro del puro para corroborar que este bien hecho y quede de forma impecable.				
11. Estar en constante comunicación con los supervisores para identificar cuellos de botellas.				
<b>Organización</b>				
<pre> graph TD     A[Gerente General] --- B[Jefe de Producción]     B --- C[Rolera]         </pre>				
<b>Relaciones más importantes</b>				
<b>Internas</b>		<b>Propósito</b>		
Revisadores	Reportar cualquier problema con los materiales (falta de capas, bonches defectuosos).			
Resp. Materia prima	Solicitar materiales suficientes para llevar a cabo el proceso.			
Amarrador	Entregar los puros ya enrollados para proceder a la parte final.			
Bonchero	Notificar cualquier problema con el bonche respecto a sus atributos.			
Responsable de cuarto frio	Estar pendiente a las valoraciones del responsable de cuarto frio respecto a los defectos que pueda presentar el rolado ya sea capa arrugada, exceso de capa en la cabeza y capa de color no uniforme.			
<b>Externas</b>		<b>Propósito</b>		
N/A				
<b>Perfil del puesto</b>			<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	No indispensable			
Experiencia	Minimo 3 meses en puesto similar		X	
Uso de herramientas	Manejo y buen control de la chaveta, diámetro, casquillo y tabla de enrollar		X	
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>		Delantales		
<b>Personal (EPP)</b>		Mascarillas o tapa boca		



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



Tabla 17. Descripción de puesto- Probador de ligas.

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES		Código:	15
			Fecha:	28/03/2025
			Página:	01
<b>I. Identificación</b>				
<b>Denominación del puesto:</b>	Probador de ligas			
<b>Área:</b>	Producción			
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de Producción			
<b>Misión del puesto- Propósito</b>				
Crear la combinación de ligas adecuada, de manera que el sabor del puro sea estándar, según el fuerte que se ofrece a partir del tipo de hoja disponible.				
<b>II. Funciones Generales</b>				
1. Tener concimiento de tipo de ligas disponible.				
2. Crear combinación de ligas, según sabor de pur a trabajar.				
3. Probar puro bonchado, a partir de combinación preparada.				
4. Realizar cambios según resultado de prueba.				
<b>Organización</b>				
<pre> graph TD     A[Gerente General] --- B[Jefe de Producción]     B --- C[Probador de Ligas]         </pre>				
<b>Relaciones más importantes</b>				
<b>Internas</b>		<b>Propósito</b>		
Bonchero	Rolar puro para prueba de ligas			
Jefe de Producción	Provee Información de tipos de hojas disponibles, y confirma aprobación			
<b>Externas</b>		<b>Propósito</b>		
N/C				
<b>Perfil del puesto</b>			<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Secundaria Finalizada			x
Experiencia	Conocer los atributos del tabaco en su totalidad		x	
Uso de herramientas	Conocer los atributos organolépticos del tabaco en términos técnicos.		x	
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	N/C			



# Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.



Tabla 18. Descripción de puesto Encargado de Control de Calidad.

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES		Código:	16	
			Fecha:	7/3/2025	
			Página:	01	
<b>I. Identificación</b>					
<b>Denominación del puesto:</b>	Encargado de Control de Calidad				
<b>Área:</b>	Producción				
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de Producción				
<b>Misión del puesto- Propósito:</b>					
Garantizar que los productos del tabaco cumplan con los estándares de calidad establecidos por la empresa y las normativas legales vigentes, mediante la supervisión, inspección y verificación de procesos de producción y producto terminado, asegurando así la satisfacción del cliente y la seguridad del consumidor.					
<b>II. Descripción de funciones principales</b>					
1. Revisar puro a puro.					
2. Asignar tareas al amarrador					
3. Realizar prueba de succión, tamaño, forma y sabor.					
4. Dirigir aprobación y descarte automatizado de los puros					
5. Informar de puros defectuosos.					
6. Apoyar al amarrador en informe de puros aprobados					
7. Aplicar engomado de algunos puros.					
8. Realizar enfoque en la sostenibilidad, mediante subproductos o reciclaje de material de los puros rechazados.					
9. Ejecutar auditorías internas continuas acerca de la eficacia de todo el proceso productivo.					
<b>Organización</b>					
<pre> graph TD     A[Jefe de producción] --- B[Encargado de Control de calidad]         </pre>					
<b>Relaciones más importantes</b>					
<b>Internas</b>		<b>Propósito</b>			
Amarrador	Informar sobre puros aprobados				
Revisadores	Entregar los puros revisados en mesa				
Jefe de Producción	Informar sobre puros defectuosos				
<b>Externas</b>		<b>Propósito</b>			
N/A					
<b>Perfil del puesto</b>				<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Bachillerato			X	
Experiencia	Muchos años en el puesto de bonchado	X			
	Revisor	X			
Uso de herramientas	Diámetro	X			
	Goma	X			
	Pesa	X			
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	N/A				



# Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.



Tabla 19. Descripción de puesto- Revisor de Empaque.

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	Código:	17
		Fecha:	04/04/2025
		Página:	01
<b>I. Identificación</b>			
<b>Denominación del puesto:</b>	Revisor		
<b>Área:</b>	Producto Terminado		
<b>Jefe inmediato:</b>	Responsable de Empaque		
<b>Misión del puesto- Propósito</b>			
Asegurar la calidad y uniformidad en el proceso de empaque, conservando y promoviendo el reconocimiento de la empresa a través de la imagen de la marca.			
<b>II. Descripción de funciones principales</b>			
1. Entregar puros preservados provenientes de cuarto frío a resago.			
2. Inspeccionar la altura del anillado de los puros y rigidez del mazo.			
3. Asegurar que el celofanado haya sido realizado de manera correcta.			
4. Revisar las unidades contenidas en cada caja.			
5. Proporcionar material de empaque y código de identificación de la marca a las empacadoras.			
6. Conocer la disponibilidad tanto de producto terminado como de material de empaque.			
<b>Organización</b>			
<pre> graph TD     A[Gerente General] --- B[Responsable de Empaque]     B --- C[Revisor]             </pre>			
<b>Relaciones más importantes</b>			
<b>Internas</b>		<b>Propósito</b>	
Rezagadora	Entrega mazos de puros preservados en cuarto frío.		
Empacadora	Distribución de material de empaque y códigos de barra.		
Auxiliar de empaque	Recibe mazos de Puros preservados.		
Responsable de empaque	Entregar información de material empacado y puros a reprocesar.		
<b>Externas</b>		<b>Propósito</b>	
N/A			
<b>Perfil del puesto</b>		<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Bachillerato		x
Experiencia	Mínimo 1 año como empacadora	x	
Uso de herramientas	Orden, aseo, perfeccionismo y habilidades numericas.		x
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>			
	Delantar		
	Mascarilla		



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



Tabla 20. Descripción de puesto- Auxiliar de Empaque.

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	Código:	18
		Fecha:	04/04/2025
		Página:	01
<b>I. Identificación</b>			
<b>Denominación del puesto:</b>	Auxiliar de Empaque		
<b>Área:</b>	Empaque		
<b>Jefe inmediato:</b>	Responsable de Empaque		
<b>Misión del puesto- Propósito</b>			
Organizar y preparar el producto terminado garantizando aroma, textura y color de acuerdo a la variedad que se esté trabajando, permitiendo ser empacado de manera satisfactoria.			
<b>II. Descripción de funciones principales</b>			
1. Ordenar bodega de material de empaque.			
2. Mover el producto terminado del cuarto frío hacia la mesa de trabajo para entregarlo a revisadora.			
3. Planchar cajas y mazos anteriormente empacados con papel film.			
4. Apoyar en área de rezago.			
5. Retira puros que no cumplen con especificaciones en mesa de trabajo y devuelve a cuarto frío.			
6. Apoyar en control de inventario a Responsable.			
<b>Organización</b>			
<pre> graph TD     GG[Gerente General] --- RE[Responsable de Empaque]     RE --- AE[Auxiliar de Empaque]         </pre>			
<b>Relaciones más importantes</b>			
<b>Internas</b>	<b>Propósito</b>		
Empacadoras	Proveer puros en mazos de 50 unidades.		
Revisadora	Verifica el cumplimiento de funciones.		
Responsable de Empaque	Compartir información de existencias en material de empaque, producto terminado y empacado		
Responsable de cuarto frío	Retirar puros preservados y devolver los que no cumplan con especificaciones.		
<b>Externas</b>	<b>Propósito</b>		
N/A			
<b>Perfil del puesto</b>		<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Secundaria Finalizada		x
Experiencia	Conocer los atributos del tabaco	x	
Uso de herramientas	Orden y aseo.		x
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	Delantar, malla para cabello		
	Malla para cabello		



# Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.



Tabla 21. Descripción de puesto- Empacadora.

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	Código:	19
		Fecha:	04/04/2025
		Página:	01
<b>I. Identificación</b>			
<b>Denominación del puesto:</b>	Empacadora		
<b>Área:</b>	Producto Terminado		
<b>Jefe inmediato:</b>	Responsable de Empaque		
<b>Misión del puesto- Propósito</b>			
Empacar los puros de manera eficiente en las presentaciones indicadas, conteniendo información de la marca, de forma que permita mantener la calidad del puro durante su ciclo de vida.			
<b>II. Descripción de funciones principales</b>			
1. Recoger los puros de resago.			
2. Asegurar la uniformidad en el tamaño de los puros.			
3. Usar rmedida, para altura de anillado.			
4. Anillar los puros individualmente.			
5. Colocar los puros en mazos, la cantidad depende de lo que corresponda al empaque.			
6. Encartular los mazos de los puros que son empacados a granel.			
7. Colocar los mazos en las cajas correspondientes.			
8. Enviar los puros que no cumplan con las especificaciones correspondientes a reproceso.			
<b>Organización</b>			
<pre> graph TD     A[Gerente General] --- B[Responsable de Empaque]     B --- C[Empacadora]         </pre>			
<b>Relaciones más importantes</b>			
<b>Internas</b>	<b>Propósito</b>		
Rezagadora	Abastece puros en mazos de 50 unidades.		
Revisadora	Verifica la calidad del empaque, cantidad y uniformidad en cada, solicita material de empaque.		
Auxiliar de empaque	Entrega material de empaque y devuelve pros con capa en malestado.		
<b>Externas</b>	<b>Propósito</b>		
N/A			
<b>Perfil del puesto</b>		<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Género	Sexo femenino	x	
Formación académica	Bachillerato		x
Experiencia	Conocer los atributos del tabaco	x	
	Mínimo 3 meses en puestos similares	x	
Uso de herramientas	Orden, aseo y perfeccionismo.		x
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	Delantar		
	Malla para cabello		



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



*Tabla 22. Descripción de puesto- Rezagadora de Empaque.*

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	Código:	20
		Fecha:	04/04/2025
		Página:	01
<b>I. Identificación</b>			
<b>Denominación del puesto:</b>	Rezagadora de Empaque		
<b>Área:</b>	Empaque		
<b>Jefe inmediato:</b>	Responsable de Empaque		
<b>Misión del puesto- Propósito</b>			
Preparar el producto anteriormente preservado para asegurar textura y color de acuerdo a la variedad solicitada por el cliente final.			
<b>II. Descripción de funciones principales</b>			
1. Rocear el puro con alcohol al 60%.			
2. Retirar exceso de humedad con toallas de microfibra.			
3. Armar mazos según unidades de empaque, de acuerdo a su apariencia, textura y aroma (rezagar).			
4. Rotular de forma local el tipo de puro y sabor, para asegurar la veracidad del empaque.			
5. Pasar mazos a empacadoras.			
<b>Organización</b>			
<pre> graph TD     A[Gerente General] --- B[Responsable de Empaque]     B --- C[Rezagadora]         </pre>			
<b>Relaciones más importantes</b>			
<b>Internas</b>	<b>Propósito</b>		
Empacadoras	Proveer puros en mazos de 50 unidades.		
Revisadora	Recibir puros preservados y verifica el cumplimiento de funciones.		
Auxiliar de Empaque	Apoya cuando se producen cuellos de botella.		
<b>Externas</b>	<b>Propósito</b>		
N/A			
<b>Perfil del puesto</b>		<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Género	Sexo femenino	x	
Formación académica	Bachillerato		x
Experiencia	Conocer los atributos del tabaco	x	
Uso de herramientas	Orden y aseo		x
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	Delantar		
	Malla para cabello		



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



Tabla 23. Descripción de puesto- Encargado de Cuarto Frío.

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES		Código:	21
			Fecha:	4/4/2025
			Página:	01
<b>I. Identificación</b>				
<b>Denominación del puesto:</b>	Encargado de Cuarto Frío			
<b>Área:</b>	Empaque			
<b>Jefe inmediato:</b>	Responsable de Empaque			
<b>Misión del puesto- Propósito</b>				
Asegurar el orden y contabilidad en la conservación de las propiedades organolépticas del tabaco.				
<b>II. Descripción de funciones principales</b>				
1. Recibir el producto terminado proveniente de Control de calidad.				
2. Ordenar el producto según fecha de fabricación.				
3. Realizar control de inventario de salidas y entradas.				
4. Entregar puros rechazados por empaque a Roleras.				
5. Elegir el orden de salida de Producto Terminado.				
6. Entregar información de entradas y salidas a contabilidad.				
7. Realizar informe de existencias para presupuesto de producción cuando hay nuevo pedido.				
<b>Organización</b>				
<pre> graph TD     A[Gerente General] --- B[Responsable de Empaque]     B --- C[Encargado de cuarto frío]             </pre>				
<b>Relaciones más importantes</b>				
<b>Internas</b>		<b>Propósito</b>		
Auxiliar Contable	Provee inventario de entradas y salidas del cuarto frío.			
Jefe de Producción	Proporcionar el inventario de Producto terminado disponible.			
Auxiliar de Empaque	Entregar puros preservados y recibir los que no cumplan con especificaciones.			
Amarrador	Recibe puros aprobados en el día por control de calidad.			
Responsable de Empaque	Suministra información de Estado y disponibilidad de Producto terminado preservado.			
<b>Externas</b>		<b>Propósito</b>		
N/A				
<b>Perfil del puesto</b>			<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Bachillerato		x	
Experiencia	Conocer los atributos del tabaco	x		
Uso de herramientas	Orden, aseo y habilidades numéricas	x		
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>		Delantal		
		Malla para cabello		



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



*Tabla 24. Descripción de puesto- Ayudante de Materia Prima.*

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES		Código:	22
			Fecha:	28/03/2025
			Página:	01
<b>I. Identificación</b>				
<b>Denominación del puesto:</b>	Ayudante de materia prima			
<b>Área:</b>	Producción			
<b>Jefe inmediato:</b>	Responsable de materia prima			
<b>Misión del puesto- Propósito</b>				
La naturaleza del puesto implica un alto grado de responsabilidad dado que es este quien debe asegurar el correcto almacenamiento y distribución de la materia prima a la línea de producción.				
<b>II. Descripción de funciones principales</b>				
1. Descargar la materia prima.				
2. Analizar con el jefe inmediato la calidad de la materia prima.				
3. Asegurar el correcto almacenamiento.				
5. Distribuir la materia prima requerida al personal de Producción.				
<b>Organización</b>				
<pre> graph TD     A[Jefe de producción] --&gt; B[Responsable de materia prima]     B --&gt; C[Ayudante de materia prima]             </pre>				
<b>Relaciones más importantes</b>				
<b>Internas</b>		<b>Propósito</b>		
Responsable Materia prima	Coordinar actividades diarias.			
Bonchero	Proceder a entregar la cantidad requerida de materia prima en libras a los boncheros.			
Control de calidad	Trabajar estrechamente en la inspección a los estándares de calidad y decidir sobre el uso o rechazo de la materia prima.			
<b>Externas</b>		<b>Propósito</b>		
N/A				
<b>Perfil del puesto</b>			<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Bachillerato		<b>X</b>	
Experiencia	Conocimientos de manejo de inventarios en puestos similares y conocimientos básicos en la definición de los criterios de calidad	<b>X</b>		
Uso de herramientas	Control y buen uso de herramientas de almacen: pesas y otros equipos de transporte	<b>X</b>		
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>		Delantales		
		Mascarillas y guantes		



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



Tabla 25. Descripción de puesto- Rezagadora.

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES		Código:	23
			Fecha:	28/03/2025
			Página:	01
<b>I. Identificación</b>				
<b>Denominación del puesto:</b>	Rezagadora			
<b>Área:</b>	Producción			
<b>Jefe inmediato:</b>	Responsable de capa y rezago			
<b>Misión del puesto- Propósito</b>				
Garantizar que para la capa del puro se utilicen las hojas de mayor calidad.				
<b>II. Descripción de funciones principales</b>				
1. Mantener el área limpia y ordenada.				
2. Seleccionar las hojas de mayor calidad descartando las hojas con imperfecciones.				
3. Clasificar las hojas según tamaño, color y textura.				
4. Organizar las hojas clasificadas.				
5. Estar en capacitación constante para mejorar habilidades y conocimientos sobre las diferentes variedades de tabaco.				
<b>Organización</b>				
<pre> graph TD     A[Jefe de producción] --- B[Responsable de capa y rezago]     B --- C[Rezagadora]         </pre>				
<b>Relaciones más importantes</b>				
<b>Internas</b>		<b>Propósito</b>		
Responsable de capa y rezago	Reportar anomalías durante el proceso de selección y clasificación de la hoja de tabaco.			
Boncheros	Estar en comunicación constante si surge algún problema con las hojas entregadas.			
<b>Externas</b>		<b>Propósito</b>		
N/A				
<b>Perfil del puesto</b>			<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Bachillerato			<b>X</b>
Experiencia	Conocimientos previos en diferentes áreas de producción.	<b>X</b>		
Uso de herramientas	Cajas para organizar las hojas de tabaco	<b>X</b>		
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	N/A			



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



Tabla 26. Descripción de puesto- Amarrador.

		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES		
		Código:	24	
		Fecha:	7/3/2025	
		Página:	01	
<b>I. Identificación</b>				
<b>Denominación del puesto:</b>	Amarrador			
<b>Área:</b>	Producción			
<b>Jefe inmediato:</b>	Encargado de Control de Calidad			
<b>Misión del puesto- Propósito:</b>				
Realizar con precisión el agrupamiento y amarre de puros en mazos, asegurando una presentación uniforme, estética y conforme a los estándares de calidad y marca establecidos por la tabacalera, contribuyendo a la conservación del producto y a su óptima comercialización. A su vez brindar apoyo como auxiliar al encargado de control de calidad para realizar en conjunto tareas específicas para la calidad del producto terminado.				
<b>II. Descripción de funciones principales</b>				
1. Trasladar los puros aprobados hacia cuarto frío.				
2. Realizar informe de pago al personal según su producción.				
3. Realizar informe sobre puros aprobados para el manejo del inventario.				
4. Apoyar en tareas asignadas por el encargado de control de calidad.				
5. Recolectar tarjetas de tareas en mesas de trabajo.				
6. Amarrar los mazos de puros que se trasladan a cuarto frío mediante manual de instrucciones.				
<b>Organización</b>				
 <pre> graph TD     A[Encargado de Control de calidad] --- B[Amarrador]             </pre>				
<b>Relaciones más importantes</b>				
<b>Internas</b>		<b>Propósito</b>		
Control de Calidad	Auxiliar en tareas asignadas y brindar datos de puros aprobados para realizar reporte.			
Recursos Humanos	Informar de producción para realizar la planilla.			
Auxiliar Contable	Informar acerca de puros aprobados para inventario.			
Encargado de cuarto frío	Entregar puros aprobados en el día por control de calidad.			
<b>Externas</b>		<b>Propósito</b>		
N/A				
<b>Perfil del puesto</b>			<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Formación académica	Bachillerato	X		
Experiencia	Haber laborado en una tabacalera		X	
Uso de herramientas	Microsoft office	X		
	Cinta kraft engomada	X		
	Etiquetas que llevan liga	X		
	Vitola	X		
	Papel kraft	X		
	Cajones de madera	X		
	Bandas elásticas ajustables	X		
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>	N/A			



## 12. Descripción de procesos

En este apartado se abordará el orden de cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en Rojas Cigars S.A, para la obtención de tabaco:

*Tabla 27. Descripción de proceso Gestión de pedidos.*

		<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Unidad administrativa:</b> Dirección Ejecutiva
				<b>Área responsable</b> Administrativa
Fecha: 21/02/2025		Lugar: Oficina Ejecutiva/ Extranjero		
<b>Nombre del procedimiento:</b> Gestión de pedidos internacionales				
<b>Objetivo del procedimiento:</b> Recepcionar pedidos de clientes extranjeros para luego transmitir las especificaciones del producto				
<b>Alcance:</b> La correcta ejecución de los puros, según los pedidos recibidos.				
<b>Responsabilidades:</b> El CEO es el encargado de brindar información al area de empaque y producción sobre pedidos especiales de				
Actividad	Responsable	Descripción	Maquinaria, equipos y herramientas	
1	Secretaria Ejecutiva	Procesar ventas internacionales		
2	Secretaria Ejecutiva	Recepcionar directamente los pedidos internacionales	Formato de pedidos	
3	CEO	Recepcionar pedidos especiales		
4	CEO	Facturar para clientes extranjeros		
5	CEO	Ordenar para elaboración de puros especiales	Hoja de orden de pedidos especiales	
6	CEO	Asignar y especificar pedidos de puros		
7	Secretaria Ejecutiva	Contactar y asistir directamente a los clientes		
8	CEO	Confirmar pedidos		
9	CEO	Entregar pedidos exportados		



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



*Tabla 28. Descripción de proceso de Dirección y administración de recursos.*

		<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Unidad administrativa:</b> Gerencia
			<b>Área responsable</b> Administrativa
<b>Fecha:</b> 21/02/2025		<b>Lugar:</b> Gerencia	
<b>Nombre del procedimiento:</b> Dirección y administración de la empresa			
<b>Objetivo del procedimiento:</b> Gestionar y dirigir principales procesos de la empresa			
<b>Alcance:</b> Conseguir una máxima rentabilidad en la empresa			
<b>Responsabilidades:</b> El gerente general tiene la responsabilidad de cumplir y hacer que se cumplan todas las tareas asignadas			
Actividad	Responsable	Descripción	Maquinaria, equipos y herramientas
1	Gerente	Verificar reportes de inventario y materia prima	Software entes reguladores
2	Gerente	Crear prototipos de software	Marketing Digital
3	Gerente	Organizar incentivos	
4	Gerente	Planificar estrategias de ventas	Marketing Digital
5	Gerente	Crear relaciones externas de la empresa	
6	Gerente	Reclutar y seleccionar personal	
7	Gerente	Aprobar presupuestos	Microsoft Excel
8	Gerente	Evaluar el servicio post venta	Evernote
9	Gerente	Manejar y controlar precios de productos	



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



*Tabla 29. Descripción de proceso de Gestión integral del talento humano.*

		<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Unidad administrativa:</b> Gerencia
			<b>Área responsable</b> Administrativa
<b>Fecha:</b> 21/02/2025		<b>Lugar:</b> Recursos Humanos	
<b>Nombre del procedimiento:</b> Gestión integral del talento humano			
<b>Objetivo del procedimiento:</b> Desarrollar y organizar el material humano, documentación y la seguridad e higiene del mismo			
<b>Alcance:</b> Gestionar el capital humano para asegurar que la empresa cuente con lo necesario para alcanzar sus objetivos estratégicos			
<b>Responsabilidades:</b> El Gerente General tiene la tarea de supervisar que se cumplan las responsabilidades del encargado de Recursos Humanos.			
Actividad	Responsable	Descripción	Maquinaria, equipos y herramientas
1	Recursos Humanos	Elaborar planilla de la empresa	Microsoft Excel
2	Recursos Humanos	Reportar salarios y accidentes	
3	Recursos Humanos	Pagar prestaciones al personal	Software INSS
4	Recursos Humanos	Realizar contratos	
5	Recursos Humanos	Construir expedientes del personal	
6	Recursos Humanos	Asignar el personal nuevo	
7	Recursos Humanos	Evaluar el desempeño del personal	
8	Recursos Humanos	Establecer lineamientos internos	
9	Recursos Humanos	Establecer fecha de plan contra incendios y brigadas	



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



*Tabla 30. Descripción de proceso de Contabilidad.*

		<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Unidad administrativa:</b> Gerencia
			<b>Área responsable</b> Administrativa
<b>Fecha:</b> 21/02/2025		<b>Lugar:</b> Contabilidad	
<b>Nombre del procedimiento:</b> Administración financiera y manejo de inventarios			
<b>Objetivo del procedimiento:</b> Garantizar la correcta gestión financiera y contable de la empresa			
<b>Alcance:</b> El manejo integral de los procesos contables, para una correcta documentación y registro de transacciones			
<b>Responsabilidades:</b> El gerente general tiene la responsabilidad de evaluar los estados financieros presentados por el contador			
Actividad	Responsable	Descripción	Maquinaria, equipos y herramientas
1	Contador	Realizar estados financieros	Microsoft Excel
2	Auxiliar	Elaborar inventario general	Microsoft Excel
3	Auxiliar	Manejar gastos generales	
4	Contador	Administrar balance general	Microsoft Excel
5	Auxiliar	Manejar libros contables y retenciones	
6	Contador	Informar declaración de impuestos	
7	Auxiliar	Contabilizar la nómina semanal y mensual	
8	Auxiliar	Controlar inventario de MP	
9	Auxiliar	Controlar inventario de Cuarto frío	
10	Auxiliar	Controlar inventario de Producto terminado	
11	Contador	Informar sobre inventarios y producción	
12	Contador	Facturar ventas del extranjero	
13	Contador	Asignar recursos financieros	
14	Contador	Estudiar regulaciones fiscales	
15	Contador	Generar informes financieros	
16	Contador	Consignar pedidos a clientes	

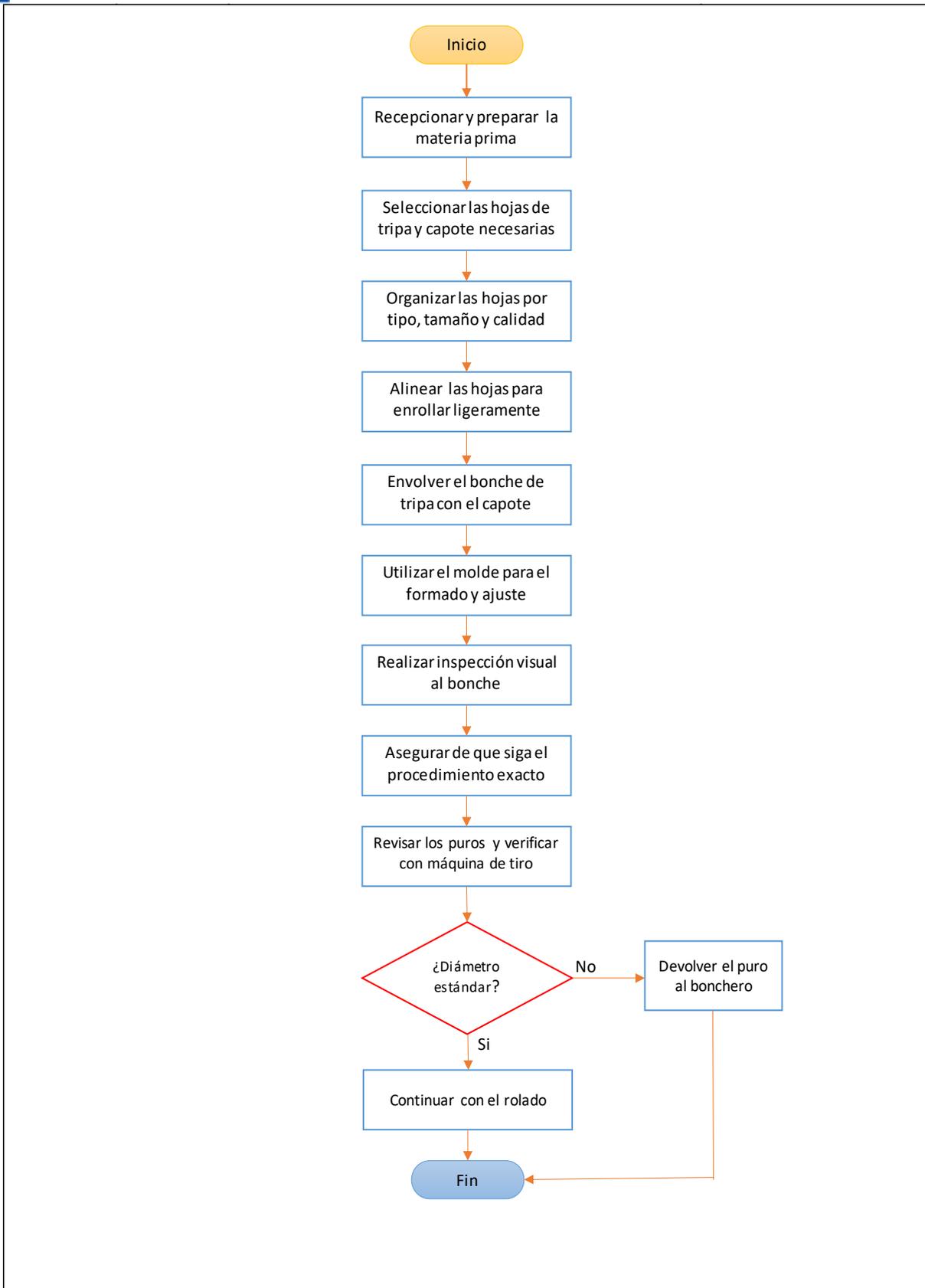


**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



*Tabla 31. Descripción de proceso de Bonchado.*

		<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Unidad administrativa</b>
				Jefe de producción
				<b>Area responsable</b>
				Producción
<b>Fecha:</b> 03/04/2025		<b>Lugar:</b> Área de bonchado y rolado		
<b>Nombre del procedimiento:</b> Bonchado				
<b>Objetivo del procedimiento:</b> Asegurar un bonche bien formado y consistente				
<b>Alcance:</b> Conformar un buen bonche para que la rolera haga su trabajo y obtener así la calidad del puro final				
<b>Responsabilidades:</b> El jefe de producción tiene la responsabilidad de garantizar que se cumpla con lo establecido en este procedimiento				
Actividad	Responsable	Descripción	Maquinaria, equipos y herramientas	
1	Bonchero	Recepcionar y preparar la materia prima		
2	Bonchero	Seleccionar las hojas de tripa y capote necesarias		
3	Bonchero	Organizar las hojas por tipo, tamaño y calidad		
4	Bonchero	Alinear cuidadosamente las hojas para enrollar ligeramente		
5	Bonchero	Envolver el bonche de tripa con el capote	Máquina de bonche	
6	Bonchero	Utilizar el molde para el formado y ajuste	Moldes	
7	Bonchero	Realizar inspección visual al bonche verificando que esté firme y uniforme para proceder con la siguiente etapa		
8	Revisadores	Asegurar de que siga el procedimiento exacto		
9	Operario de maquina de tiro	Revisar los puros y verificar con máquina de tiro	Máquina de tiro	
10	Operario de maquina de tiro	Aceptar puros con diámetro promedio estándar y rechazar puros de diámetro alto y bajo		



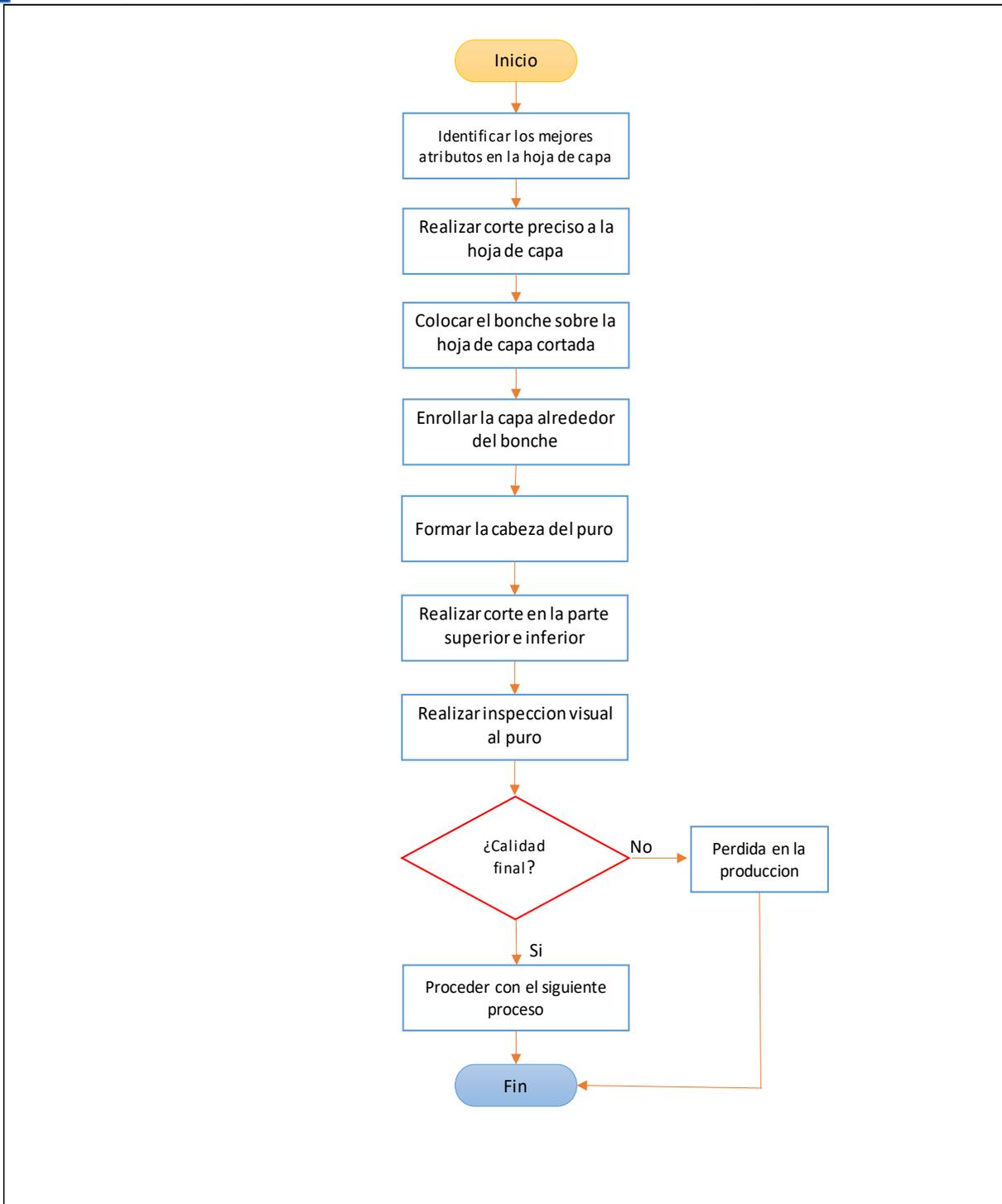


**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



*Tabla 32. Descripción de proceso de Rolado.*

		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Unidad administrativa
				Jefe de producción
				Area responsable
				Producción
<b>Fecha:</b> 03/04/2025		<b>Lugar:</b> Área de bonchado y rolado		
<b>Nombre del procedimiento:</b> Rolado				
<b>Objetivo del procedimiento:</b> Definir la forma uniforme del puro				
<b>Alcance:</b> Lograr un proceso de rolado estandarizado y de alta calidad				
<b>Responsabilidades:</b> El jefe de producción tiene la responsabilidad de garantizar que se cumpla con lo establecido en este procedimiento				
Actividad	Responsable	Descripción	Maquinaria, equipos y herramientas	
1	Rolera	Identificar las mejores características en la hoja de capa		
2	Rolera	Realizar corte preciso a la hoja de capa	Chaveta	
3	Rolera	Colocar el bonche sobre la hoja de capa cortada		
4	Rolera	Enrollar la capa alrededor del bonche		
5	Rolera	Formar la cabeza del puro, una vez que toma el puro se va hasta la cabeza y se corta la capa con la tijera, con el casquillo se corta el pañuelo en forma de gota, se levanta la orilla del puro y se empareja con goma	Casquillo y goma	
6	Rolera	Realizar un corte en la máquina por la parte inferior del puro para que este quede a la medida requerida, de la capa sobrante se coloca goma para proceder hacerle un gorrito	Máquina y goma	
7	Rolera	Inspeccionar cuidadosamente el puro terminado en busca de cualquier defecto		
9	C. calidad	Inspeccionar la calidad final del producto		



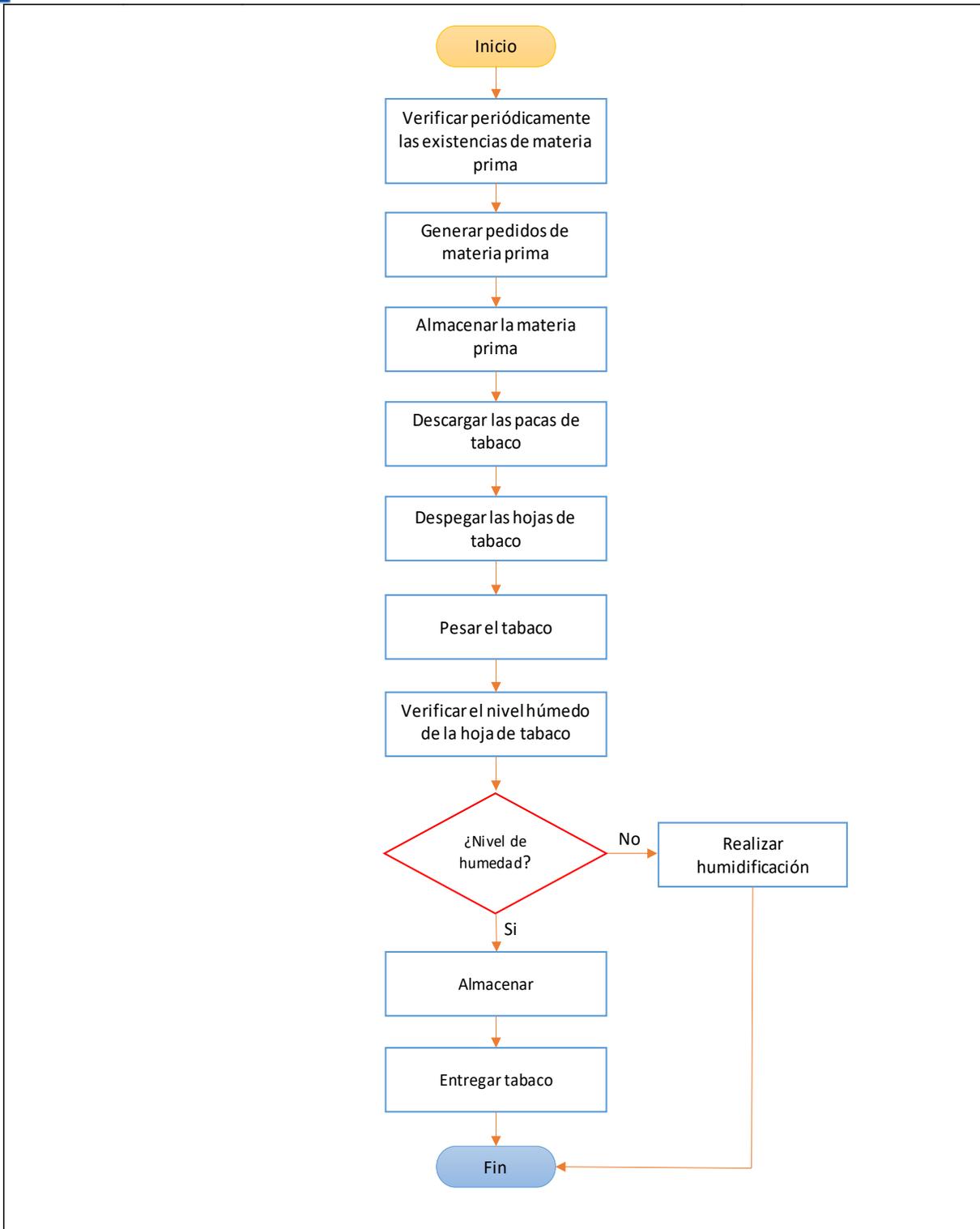


**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



*Tabla 33. Descripción de proceso de Materia Prima.*

		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Unidad administrativa
				Jefe de producción
				Area responsable
				Producción
Fecha: 03/04/2025		Lugar: Materia prima		
<b>Nombre del procedimiento:</b> Acondicionamiento y almacenamiento de la materia prima				
<b>Objetivo del procedimiento:</b> Velar porque cada uno de los materiales que estan bajo su cargo dispongan de buena calidad				
<b>Alcance:</b> Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad para la hoja de tabaco				
<b>Responsabilidades:</b> El jefe de producción tiene la responsabilidad de garantizar que se cumpla con lo establecido en este procedimiento				
Actividad	Responsable	Descripción	Maquinaria, equipos y herramientas	
1	R. Materia prima	Verificar periódicamente las existencias de materia prima		
2	R. Materia prima	Generar pedidos de materia prima		
3	Ayudante de Materia prima	Asegurar el correcto almacenamiento de la materia prima		
4	Ayudante de Materia prima	Descargar las pacas de tabaco		
5	Ayudante de Materia prima	Despegar las hojas de tabaco		
6	R. Materia prima	Pesar el tabaco	Pesas	
7	R. Materia prima	Verificar el nivel húmedo de la hoja de tabaco		
8	R. Materia prima	Realizar humidificación si no hay humedad requerida en el tabaco		
9	R. Materia prima	Entregar pesado en libras la variedad de tabaco a los boncheros (viso, ligero y seco)		



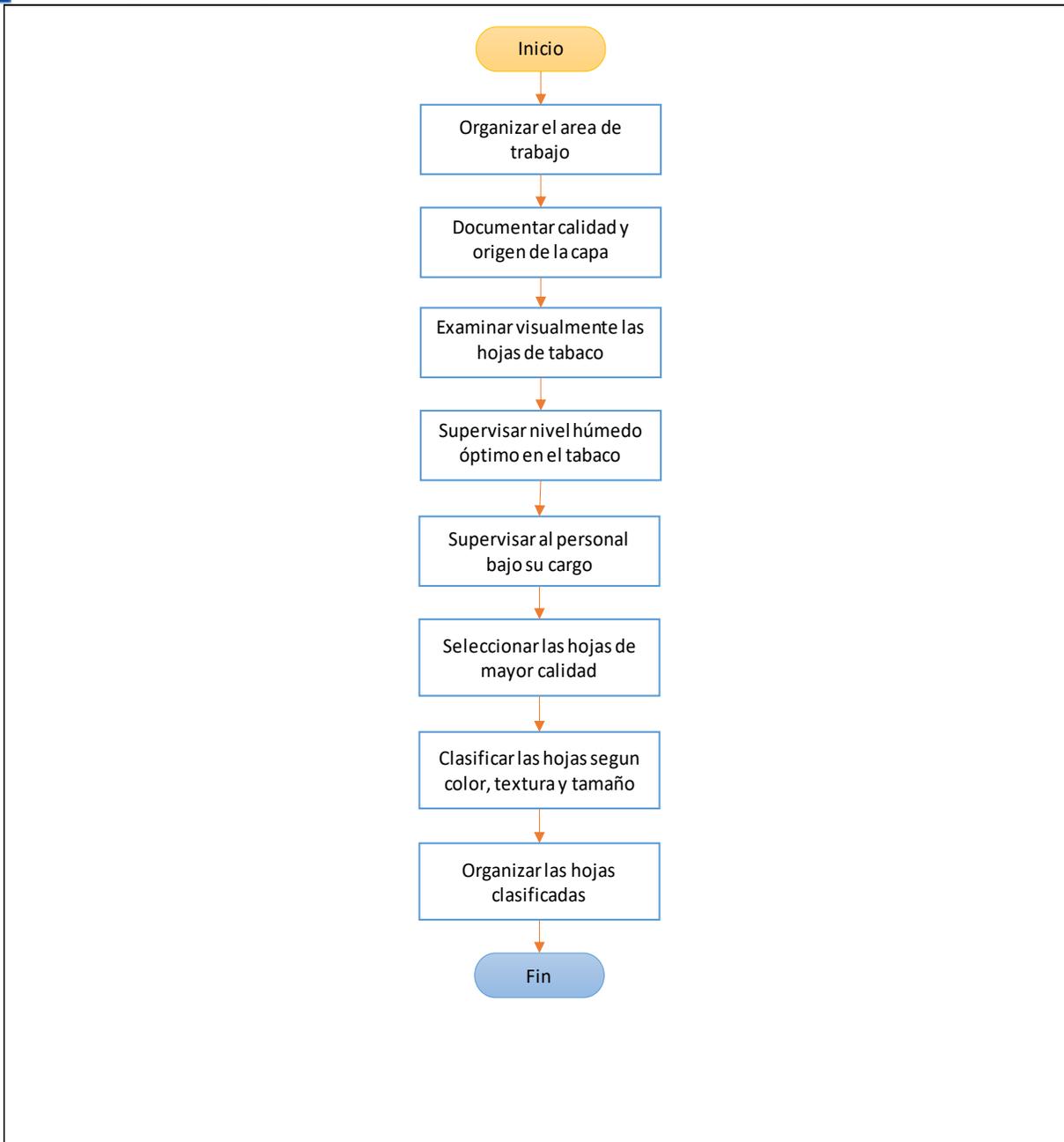


**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



*Tabla 34. Descripción de Proceso de Capa y Rezago.*

		<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Unidad administrativa</b>
				Jefe de producción
				<b>Area responsable</b>
				Producción
<b>Fecha:</b> 03/04/2025		<b>Lugar:</b> Capa y rezago		
<b>Nombre del procedimiento:</b> Selección y clasificación de la hoja				
<b>Objetivo del procedimiento:</b> Realizar la selección de las hojas de mayor calidad para una mejor presentación del puro				
<b>Alcance:</b> Asegurar la calidad y la correcta clasificación de las hojas de tabaco				
<b>Responsabilidades:</b> El jefe de producción tiene la responsabilidad de garantizar que se cumpla con lo establecido en este procedimiento				
Actividad	Responsable	Descripción	Maquinaria, equipos y herramientas	
1	Rezagadora	Organizar el área de trabajo		
2	Responsable de capa y rezago	Documentar la calidad y origen de los lotes de capa y rezago	Hojas de registro	
3	Rezagadora	Examinar visualmente las hojas de tabaco en busca de defectos		
4	Responsable de capa y rezago	Supervisar el nivel húmedo óptimo en las hojas de tabaco		
5	Responsable de capa y rezago	Supervisar al personal bajo su cargo asegurandose de que esten llevando a cabo los procedimiento correctos de manipulación y clasificación de la capa y rezago		
6	Rezagadora	Realizar el debido proceso de selección a las hojas de capa evaluando a las hojas de mayor calidad.		
7	Rezagadora	Clasificar las hojas según color, textura y tamaño		
8	Rezagadora	Organizar las diferentes clasificaciones de lotes de capa y rezago	Cajas	



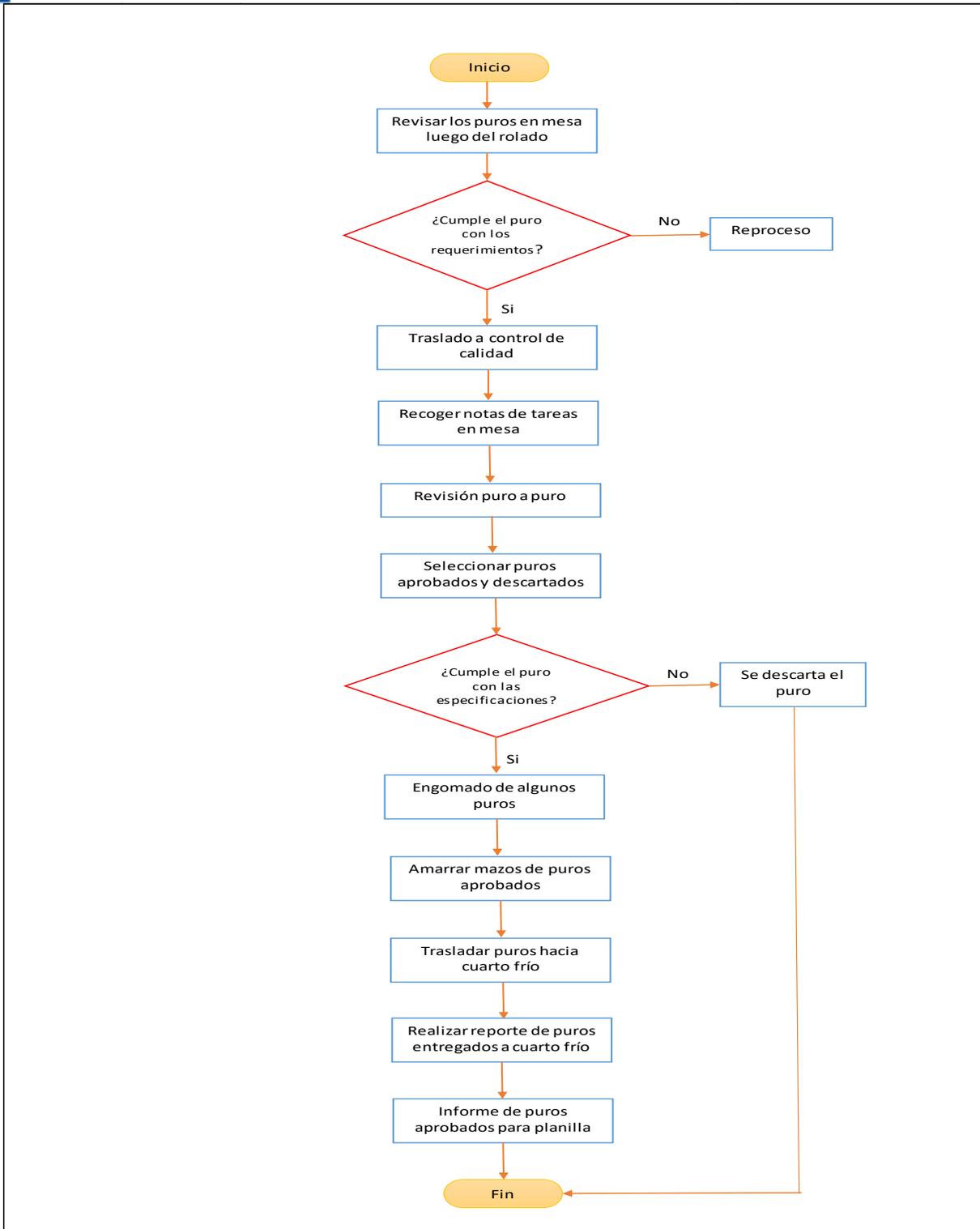


**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



*Tabla 35. Descripción de proceso Inspección a las especificaciones del producto.*

		<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Unidad administrativa</b>	
				Jefe de Producción	
				<b>Área responsable</b>	
				Producción	
Fecha: 10/03/2025		Lugar: Área de Revisión -Control de Calidad			
<b>Nombre del procedimiento:</b> Inspección a las especificaciones del producto					
<b>Objetivo del procedimiento:</b> asegurar que los productos elaborados por la tabacalera cumplan con los estándares de calidad establecidos por la empresa, las normativas sanitarias nacionales e internacionales, y las expectativas del consumidor.					
<b>Alcance:</b> lograr un porcentaje casi nulo de pérdidas por puros rechazados.					
<b>Responsabilidades:</b> El encargado de control de calidad debe de verificar los puros terminados antes de ser empacados analizando defectos que no fueron observados por los revisadores de mesa.					
Actividad	Responsable	Descripción	Maquinaria, equipos y herramientas		
1	<b>Revisadores</b>	Revisar los puros en mesa luego del rolado			
2	<b>Revisadores</b>	Trasladar puros aprobados a control de calidad	Carro de cajuela		
3	<b>Amarrador</b>	Recoger notas de tareas diarias en las mesas			
4	<b>Encargado de Control de Calidad</b>	Revisar puro a puro			
5	<b>Encargado de Control de Calidad</b>	Seleccionar puros aprobados y descartados (prueba de tamaño, peso, forma, sabor y succión)	Diámetro, Pesa		
6	<b>Encargado de Control de Calidad</b>	Aplicar engomado de algunos puros	Goma		
7	<b>Amarrador</b>	Amarrar los mazos de puros de 25 o 50 unidades que se trasladan a cuarto frío	Vitola, etiqueta con liga, masking tape y papel kraft		
8	<b>Amarrador</b>	Trasladar puros aprobados y amarrados hacia el cuarto frío	Cajones de madera		
9	<b>Amarrador</b>	Realizar reporte de puros entregados a cuarto frío	Microsoft Oficce		
10	<b>Amarrador</b>	Informar de puros aprobados para planilla	Microsoft Oficce		





# Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.

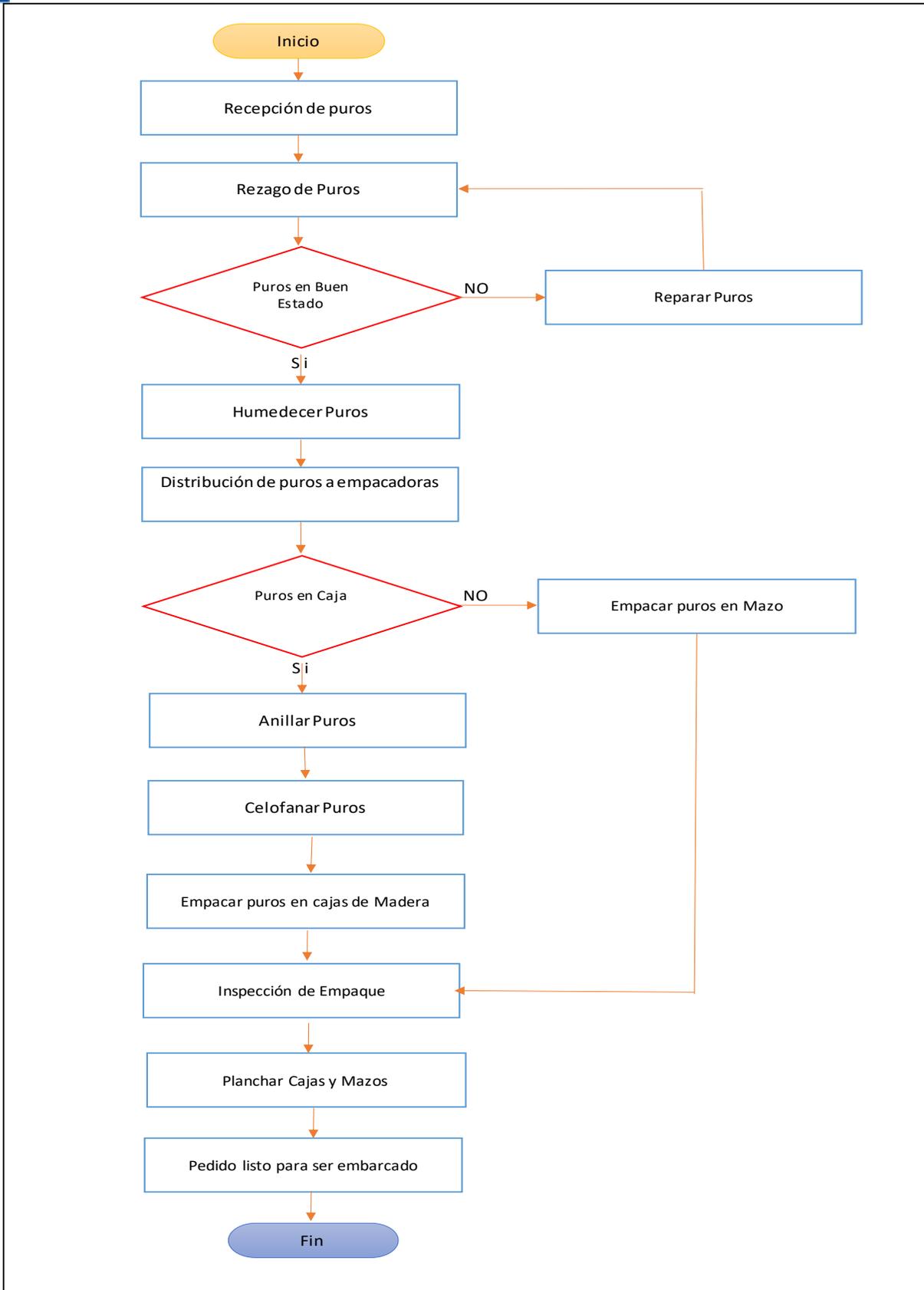


Tabla 36. Descripción de Proceso Empaque

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Unidad administrativa</b>
			Responsable de Empaque
			<b>Area responsable</b>
			Empaque
<b>Fecha:</b> 21/02/25		<b>Lugar:</b> Producto terminado	
<b>Nombre del procedimiento:</b> Empaque			
<b>Objetivo del procedimiento:</b> Realizar embalaje de puros de manera eficiente para que el producto se conserve durante su ciclo de vida, fomentando las ventas bajo el reconocimiento e imagen de Rojas Cigars S.A.			
<b>Alcance:</b> Identificar la marca y sabor conservado.			
<b>Responsabilidades:</b> El responsable de Empaque tiene el compromiso de asegurar el cumplimiento y calidad en las actividades descritas a continuación.			
Actividad	Responsable	Descripción	Maquinaria, equipos y herramientas
1	Auxiliar de empaque	Mover los puros desde el área de almacén (cuarto frío)	
2	Rezagadora	Separar los puros de acuerdo a su apariencia, textura y aroma (rezagar)	
3	Rezagadora	Descartar los puros que la capa no está en buen estado, para que sean reparados	
4	Rezagadora	Humedecer los puros para activar esencia	Alcohol al 60%
5	Rezagadora	Distribuir los puros a empacadoras en mazos de 50 unidades	
6	Empacadora	Seleccionar los puros que no coincidan con las especificaciones y mandarlos a rolar nuevamente.	
7	Empacadora	Separar los puros que serán empacados en mazo, para encartular.	Cartulina
8	Empacadora	Anillar puros con el reconocimiento de la marca	Anillos de papel con la marca inscrita
9	Empacadora	Celofanar puros	Bolsitas de celofán
10	Empacadora	Empacar los puros en caja de madera	Cajas de madera
11	Revisadora	Inspeccionar altura de anillado, unidades correspondientes, etiquetas e información general	
12	Auxiliar de empaque	Empacar puros en cajas de cartón y planchado de cajas	Cajas de cartón y papel film
13	Responsable de empaque	Confirmar cumplimiento de pedido	



# Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.





## **VIII. CONCLUSIONES**

Para concluir el presente trabajo monográfico se muestran los alcances destacados obtenidos a partir de los objetivos propuestos:

- Se realizó un diagnóstico del estado actual en la empresa Rojas Cigars S.A, por medio de encuestas, entrevistas y observación directa, determinando la inexistencia y desconocimiento de documentos que respalden la asignación de tareas o responsabilidades dentro de la empresa; que permite establecer bases específicas para la creación de lineamientos en el desarrollo de consolidación de la información.
- Se propone el diseño de un nuevo organigrama que facilite la fluidez en la operación de la empresa, el manejo de personal, rapidez en la propagación de la información, eficiencia en la ejecución de proyectos y el conocimiento de límites e instrucciones a seguir en el puesto de trabajo de cada colaborador.
- Para definir cada uno de los procesos presentes en la transformación de la materia prima en Rojas Cigars S.A se realizaron 24 fichas de descripción que representan a detalle los aspectos que exige cada puesto de trabajo, de acuerdo a sus necesidades, incluyendo deberes, decisiones, vínculos importantes, herramientas y equipo de protección personal.
- Se crearon 10 fichas de procesos y 6 diagramas de flujo con descripción de actividades para la comprensión rápida en todos los niveles de la empresa, ya que de manera simplificada brindarán información eficiente y certera a toda la organización, que podrían evitar duplicidad de actividades, procedimientos innecesarios e incluso confusión respecto a la fluidez en el proceso productivo.



## IX. RECOMENDACIONES

- Desarrollar este Manual de manera que la empresa estandarice y respalde las funciones en cada uno de los puestos de trabajo, permitiendo establecer las condiciones procedimentales específicas para el cumplimiento de la carga laboral que la Empresa exige.
- Crear “**Programas de Inducción y Motivación de personal**” como método de incentivo en el área de producción, para incrementar los niveles de eficiencia en la productividad de la empresa.
- Retroalimentar los sistemas de comunicación jerárquica que promuevan la alineación a los procedimientos establecidos, la resolución de imprevistos en los niveles correspondientes y la optimización de recursos empleados.
- Implementar sistemas automatizados de gestión de inventarios y costos de producción que permitan agilizar los procesos administrativos con exactitud y compartan información verificada con todos los niveles que incidan en la generación de reportes contables.
- Generar reportes de eficiencia según el nivel de cumplimiento de las actividades en las áreas descritas en el manual, que permitan actualizarlo de acuerdo a las nuevas necesidades o volúmenes de producción.
- Promover valores empresariales, así como de convivencia para afianzar las relaciones laborales y consolidar el compromiso social de la empresa que considera la parte humana y cultural como símbolo de alianza integral para la comunidad.



## X. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Asanza Molina, M. I., Miranda Torres, M. M., Ortiz Zambrano, R. M., & Espin Martinez, J. A. (2016). Manual de procedimiento de la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1. Recuperado el 26 de agosto de 2024, de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Bastis Consultores. (2 de marzo de 2020). *Tecnicas de recoleccion de datos en la investigacion*. Recuperado el 17 de septiembre de 2024, de <https://online-tesis.com/tecnicas-de-recoleccion-de-datos-en-la-investigacion/>
- Caceres. (2016). <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/ba83dab9-e4a1-4344-be47-279e239adbbf/content>. *Repositorio Institucional UCC*, 4.
- Conesa, A. (28 de marzo de 2019). *Como definir y tener una buena dpt, definicion de puesto de trabajo?* Recuperado el 03 de septiembre de 2024, de Ana Conesa Interim Manager: <https://www.anaconesa.com/actualidad-laboral/definicion-de-puesto-de-trabajo/>
- Deconceptos.com*. (05 de junio de 2023). Recuperado el 03 de septiembre de 2024, de <https://deconceptos.com/general/procedimiento>
- EUROINNOVA. (2023). *EUROINNOVA*. Obtenido de <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-un-manual-de-funciones-y-procedimientos>
- iso.org. (2009). *www.iso.org*. Obtenido de ISO 14617-1:2005.
- Mejia, J. T. (17 de Septiembre de 2021). *Tipos de manuales*. Recuperado el 03 de septiembre de 2024, de Lifeder: <https://www.lifeder.com/tipos-de-manuales/>
- mideplan. (Julio de 2009). *Theily*. Recuperado el 12 de Octubre de 2024, de Wordpress: <https://theily.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/09/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
- Mujica, Sequera, R. (12 de mayo de 2023). *Categorias de la investigacion no experimental*. Recuperado el 15 de septiembre de 2024, de <https://blog.docentes20.com/2023/05/%E2%9C%8D-metodos-no-experimentales-docentes-2-0/?noamp=available>
- Muñoz, B. C. (2018). *Elaboracion de los manuales de funciones y procedimientos para los diferentes cargos de la empresa*. Recuperado el 23 de agosto de 2024, de Biblioteca digital Universidad del Valle: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/50435dfc-2e92-4723-a6f7-95d378e6557b>
- Parra. (2024). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/recoleccion-de-datos-para-investigacion/>



## Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.



- Pursell, S. (21 de marzo de 2024). *Que son las estructuras organizacionales: sus tipos, ventajas y beneficios*. Recuperado el 04 de septiembre de 2024, de <https://blog.hubspot.es/marketing/diagrama-organizacional>
- Rincon, Lopez, P. A. (15 de agosto de 2023). *Importancia del manual de funciones y procedimientos para la comprension de la administrativa y operativa para la correcta ejecucion laboral*. Recuperado el 02 de septiembre de 2024, de Universidad Nacional Abierta y a Distancia: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/58128>
- Rodrigues, N. (24 de marzo de 2024). *Manual de procedimientos*. Recuperado el 02 de septiembre de 2024, de <https://blog.hubspot.es/sales/manual-de-procedimientos-empresa>
- Stagnaro, D., Camblong, J., & Nicolini, J. (s.f.). *El manual de procedimientos: Quien, Que, Como y Cuando?* Recuperado el 26 de agosto de 2024, de <https://wac.colostate.edu/docs/books/encarrera/stagnaro.pdf>
- Suarez, E. (9 de noviembre de 2023). *Tipos de investigacion y su clasificacion*. Recuperado el 15 de septiembre de 2024, de <https://expertouniversitario.es/blog/tipos-de-investigacion/>
- UV.MX. (Junio de 2004). [https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf). *Secretaria de relaciones exteriores*, 6.
- Wigodski, J. (14 de julio de 2010). *Metodologia de la investigacion*. Recuperado el 16 de septiembre de 2024, de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html?m=1>
- Zalvadora. (2024). *Zalvadora*. Obtenido de <https://zalvadora.com/glosario/manual-de-funciones>



## XI. ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista

<b>Cargo:</b>	
<b>Antigüedad en la empresa:</b>	
<b>Entrevistador:</b>	

<b>Fecha:</b>	
<b>Hora:</b>	

1. ¿Cómo nace Rojas Cigars S. A?
2. ¿Rojas Cigars S.A forma parte de una sociedad?
3. ¿En qué fecha inició operaciones la empresa?
4. ¿Con cuántos colaboradores contaba la empresa en sus inicios de labores?
5. ¿Con cuántos colaboradores cuenta actualmente distribuidas según las áreas de la empresa?
6. ¿Se tiene algún tipo de inducción para los nuevos colaboradores?
7. ¿Cuáles son los principios corporativos de la empresa? (Misión, visión, valores, razón social, clasificación según su tamaño y actividad o giro)



**Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa “Rojas Cigars S.A”, ubicada en la ciudad de Estelí.**



8. ¿Se han realizado estudios evaluativos del método de trabajo en la empresa previamente?
11. Familia de productos y subproductos de la familia Rojas Cigars S.A.
12. Producción diaria de la empresa.
13. ¿Qué resultados se creen obtener en Rojas Cigars S. A con la propuesta de manual funciones y procedimientos?

---

Entrevistado

*Figura 13. Formato de Entrevista*



Anexo 2. Encuesta

## ENCUESTA

**Objetivo de la encuesta:** Conocer las condiciones organizacionales actuales de la empresa Rojas Cigars S.A.

**Dirigida a:** Colaboradores del área administrativa y de producción.

Preguntas	Si	No
¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conoce las actividades que debe desempeñar bajo su cargo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Realiza actividades que no son inherentes a su puesto de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuando usted entró a trabajar a la empresa Rojas Cigars S.A recibió orientación sobre sus funciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuando ingresó a trabajar se le dio a conocer la misión, visión y valores de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Recibe capacitación previa al ser nuevo ingreso de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se le facilitó instrucciones o copia de reglamento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Sabe cuando inició sus operaciones la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Ha recibido información de su desempeño en el cargo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El trabajo en su área esta bien organizado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Las cargas de trabajo estan bien distribuidas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree necesario que la empresa disponga de un manual de procedimientos para todas las áreas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera importante mejorar los procedimientos para un buen desempeño laboral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 14. Formato de Encuesta



### Anexo 3. Guía de observación

Datos Generales:

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Proceso de trabajo: \_\_\_\_\_

Tipo de Observación: \_\_\_\_\_

#### Percepción general

a) Metodología de trabajo

---

---

---

b) Ambiente de trabajo

---

---

---

c) Distribución de cargas de trabajo

---

---

---

Observaciones:

---

---

---

*Figura 15. Formato Guía de observación*



#### Anexo 4. Resultados de encuesta

¿Sabe cuándo inició sus operaciones la empresa?	
Si	60%
No	40%

¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?	
Si	49%
No	51%

¿Conoce las actividades que debe desempeñar bajo su cargo?	
Si	98%
No	2%

	Capacitación previa	Orientación sobre sus funciones	Misión, visión y valores	Instrucciones o copia de reglamento
Si	82%	89%	0%	9%
No	18%	11%		91%

¿Realiza actividades que no son inherentes a su puesto de trabajo?	
Si	65%
No	35%

¿Considera que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	
Si	35%
No	65%

¿Ha recibido información de su desempeño en el cargo?	
Si	47%
No	53%

¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?	
Si	84%
No	16%

¿El trabajo en su área está bien organizado?	
Si	86%
No	14%



¿Las cargas de trabajo están bien distribuidas?	
Si	86%
No	14%

¿Cree necesario que la empresa disponga de un manual de procedimientos para todas las áreas?	
Si	96%
No	4%

¿Considera importante mejorar los procedimientos para un buen desempeño laboral?	
Si	96%
No	4%

Tabla 37. Resultado de Encuesta



**Anexo 5. Ficha de Descripción de Funciones y Competencias Laborales**

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES		Código:	
			Fecha:	
			Página:	
<b>I. Identificación</b>				
Denominación del puesto:				
Área:				
Jefe inmediato:				
Misión del puesto- Propósito				
<b>II. Descripción de funciones principales</b>				
<b>Organización</b>				
<b>Relaciones más importantes</b>				
<b>Internas</b>	<b>Propósito</b>			
<b>Externas</b>	<b>Propósito</b>			
<b>Perfil del puesto</b>			<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
<b>Equipos de Protección Personal (EPP)</b>				

*Tabla 38. Formato ficha de Descripción de Funciones y Competencias Laborales*





Anexo 6. Área de Bonchado y Rolado



*Figura 17. Proceso de Bonchado y Rolado*



*Figura 16. Proceso de Bonchado y Rolado*



### Anexo 7. Bodega de Puros



*Figura 18. Almacén de puros*

### Anexo 8. Área de Capa y Rezago



*Figura 19. Recepción y Rezago de Hojas de Tabaco*



### Anexo 9. Área de Empaque



*Figura 20. Proceso de Empaque*